

## Trabajo Fin de Grado

### Plan de internacionalización de Mercadona

**Autor**

Rafael Gálvez Díaz

**Director**

Raúl Serrano

Facultad de Economía y Empresa 2016

## INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor del trabajo: Rafael Gálvez Díaz.

Director del trabajo: Raúl Serrano.

Título del trabajo: Internacionalización de Mercadona.

Titulación: Administración y dirección de empresas.

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el desarrollo del plan de internacionalización de Mercadona. La firma valenciana se ha consolidado en una posición de liderazgo en el sector de la distribución minorista en España, las ventajas competitivas de su modelo de negocio posibilitan su expansión internacional y, por lo tanto, suponen un interesante caso de estudio para la realización de este proyecto. Para su desarrollo se ha realizado un diagnóstico previo, que comprende un análisis interno y externo de la empresa, centrado en la industria de la distribución minorista de alimentos. Con base en estos análisis, se realiza un análisis DAFO que recoge las debilidades y fortalezas de la empresa para afrontar la salida exterior, así como las oportunidades y amenazas que ofrecen los mercados internacionales. Para decidir qué mercado de destino es el más adecuado en las primeras etapas de internacionalización del Mercadona, se ha preseleccionado una muestra de seis países de diferentes características. De entre ellos, los países más ventajosos para crecer fuera de España eran Italia y Portugal, por esta razón, después se ha realizado un preliminar estudio de mercado de dichos países y se han aplicado los factores destacados en la matriz Mckinsey, para concluir que Portugal ofrece una buena oportunidad como mercado para comenzar la internacionalización del grupo. Además, se describe la forma de entrada más adecuada, a saber la inversión directa, al ser un país que presenta menores riesgos y mayores ventajas que el resto de preseleccionados. Finalmente, se describen unas líneas del plan operativo de internacionalización.

## ABSTRACT

This paper aims to study a plan of internationalization of the Valencian company Mercadona. Throughout the project the company and its competitive advantages are described. This situation of leadership and the limited possibilities of expansion in the country have been directly responsible for the study of the internationalization of the company. For this we have made a previous diagnosis, comprising a specific internal analysis of the company, an external analysis of the general environment and, finally, a competitive analysis of the retail industry. Based on this analysis, a SWOT model facing the weaknesses and strengths of the company to meet the opportunities and threats offered by international markets is presented. To know which country is most beneficial for Mercadona, a sample of 5 countries with different characteristics is preselected. Italy and Portugal were the countries that had more advantages, for this reason they have been studied in depth. After analysing both countries in the McKinsey matrix, Portugal was the final choice. The most appropriate form of input is direct investment, being a country with lower risks and higher benefits than other shortlisted investment. Finally, an operational analysis in order to launch Mercadona in the Portuguese country.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MERCADONA.....	2
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	2
2.2 MODELO .....	3
2.2.1 Gestión de la calidad total.....	3
2.2.2 SPB .....	4
2.2.3 Marca Blanca: Hacendado como modelo de éxito .....	5
3. MARCO CONCEPTUAL: TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	5
3.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA .....	6
3.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO.....	7
3.2.1 El modelo de Uppsala .....	7
3.2.2 El modelo de ciclo de vida del producto de Vernon.....	8
3.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE REDES.....	9
4. DIAGNÓSTICO .....	10
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO .....	10
4.1.1 Análisis del entorno general.....	10
4.1.2 Análisis del entorno específico .....	11
4.2 ANÁLISIS INTERNO.....	15
4.2.1 Características internas de la empresa .....	15
4.2.2 Dominio del Marketing mix.....	16
4.2.3 Logística.....	16
4.3 ANÁLISIS DAFO .....	16
5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	18
5.1 SELECCIÓN DE MERCADOS .....	18
5.2 PORTUGAL .....	20
5.1.1 Características del sector.....	21
5.2.2 Competidores, consumo y tamaño del mercado portugués .....	22
5.2.3 El nivel de rentabilidad .....	23
5.1.4 La marca blanca .....	24
5.1.5 Distancia cultural .....	24
5.3 ITALIA .....	25
5.3.1 Características del mercado .....	25
5.3.2 Competidores .....	26
5.3.3 El nivel de rentabilidad .....	27
5.3.4 La marca blanca .....	28
5.3.5 Distancia Cultural .....	28
5.4 MATRIZ MCKINSEY .....	29
6. SELECCIÓN DE MODO DE ENTRADA .....	31
6.1 ACUERDOS DE COOPERACIÓN CONTRACTUALES.....	32

6.2 INVERSIÓN DIRECTA.....	33
7. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	34
7.1 MODELO DE NEGOCIO .....	34
7.1.1 Puntos de venta .....	34
7.1.2 Normativa y adaptaciones del producto.....	36
7.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	36
7.3 LOCALIZACIÓN.....	38
7.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO .....	38
7.5 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN. ....	40
7.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES. ....	41
7.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN.....	41
8. CONCLUSIONES .....	42
9. BIBLIOGRAFÍA .....	44
10. ANEXOS .....	48

# 1. INTRODUCCIÓN

La globalización está acelerando la internacionalización de las empresas españolas. En muchos casos, la supervivencia de las empresas pasa por afrontar la salida al exterior. La internacionalización ofrece posibilidades de crecimiento, sin embargo, también provoca que las empresas se enfrenten a nuevos retos. En este contexto, este trabajo aborda el desarrollo del plan de internacionalización de una de las empresas españolas con más éxito, Mercadona. Pese a su creciente liderazgo en el sector, la empresa, a día de hoy, solo está presente en España, tras varios intentos de internacionalización que no se llevaron a cabo. La empresa ha crecido interrumpidamente en la última década. No obstante, el sector de la distribución comercial está asentado en una etapa de madurez y por lo tanto dificulta para los próximos años un ritmo elevado de crecimiento en España. Mercadona cuenta un modelo exitoso de negocio, la dimensión y el músculo financiero para afrontar la salida a los mercados exteriores. Ahora bien, ¿Sería conveniente salir al exterior con un modelo de marcas blancas? ¿Existen muchos países en el que el modelo Mercadona sea aplicable?

Según el paradigma ecléctico planteado por Dunning (1981), el cual trata de reconciliar todas las explicaciones teóricas de corte económico de la existencia de la empresa multinacional, la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de una manera racional, basándose en el estudio de los costes y ventajas de la implantación en el extranjero. Partiendo de la base del modelo exitoso de Mercadona en España, que cuenta con diferentes ventajas competitivas, lo que la empresa debe plantearse es si explotar sus ventajas de la misma forma en los mercados exteriores, si va a encontrar rendimiento y cómo hacerlo. Aquí surgen diferentes alternativas como un sistema de licencia, de franquicia o inversión directa en el país de destino. Según Dunning (1981, 1988a, 1988b) existen tres condiciones que deben darse para que la empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, convirtiéndose en una multinacional. En primer lugar, siguiendo la Teoría de la Organización Industrial, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados en comparación con empresas locales. Estas ventajas pueden surgir ya sea través de derechos exclusivos de propiedad o activos intangibles como el know-how. En este caso, Mercadona sí que cuenta con estas ventajas, como se explica a lo largo del trabajo. En segundo lugar, a la empresa le debe resultar más rentable la explotación de estas ventajas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas diferentes de otros países. Por tanto, debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la ejecución de nuevas actividades o a través de una expansión de su cadena de valor añadido. Es aquí cuando Mercadona tendrá que tener en cuenta el coste total de inversión extranjera directa en comparación con licenciar a otras

empresas para la explotación de su actividad. En tercer lugar, tal y como especificaron Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre ventajas de localización, debe resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior. Mercadona opera a través de su gran sistema de distribución por medio de diferentes plataformas logísticas. Negocia directamente con los proveedores y establece acuerdos a largo plazo. Aquí es dónde la empresa debe meditar como de exportable sería su modelo en cuanto a acuerdos de producción y qué ventajas le ofrece la nueva localización. Entrar en mercados próximos permitiría aprovechar en las primeras etapas gran parte de los distribuidores y proveedores que Mercadona usa en su actividad diaria en el mercado español, para después llegar a acuerdos con socios locales.

Por lo tanto, existen diversos motivos por los que la internacionalización se antoja como un paso esencial para el crecimiento de una empresa. En adelante se presenta un posible plan de internacionalización para Mercadona. Para su desarrollo se ha realizado una etapa de diagnóstico previo. Después de desarrollar el plan estratégico de internacionalización, seleccionando el mercado de destino, además, de la forma de entrada más adecuada. Finalmente, se dibujan algunas líneas del plan operativo de internacionalización.

## **2. MERCADONA**

Mercadona es una compañía de distribución comercial, con capital español y cuyo objetivo consiste en satisfacer las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes. Su plantilla está formada por 74.000 trabajadores y tiene una clientela diaria de unos 4,9 millones de consumidores al día. Su red actual está compuesta por 1521 supermercados, estando presente en 17 de las 19 comunidades autónomas.

### **2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

El origen de la compañía está en Valencia en 1977. Todo empezó con Cárnica Roig, empresa familiar de Francisco Roig. Tras unos años dedicados al despiece y venta de carnes, en 1981, Juan Roig, uno de los hijos del fundador, asume la dirección empresarial y transforma de nuevo a la compañía. Esta vez en una pequeña cadena comercial de varios establecimientos. Empezó a coger cierta dimensión en la Comunidad Valenciana, pasando a introducirse en otras comunidades. Todo coincidió con una gran época de crecimiento en el sector. Dicho crecimiento atrajo la atención de diferentes cadenas de distribución europeas al mercado español. La estrategia de dichas cadenas consistía en abrir grandes superficies comerciales, también llamadas hipermercados, llenas de

productos a precios bajos y promociones. Todos estos precios se conseguían en base a una estrategia de presión sobre los proveedores. Mercadona desarrolló este tipo de estrategias y los resultados estaban lejos de ser los esperados. Tras diferentes negativas a vender el negocio, llegamos al momento clave para Mercadona: en 1993 Juan Roig opta por implantar el modelo “Gestión de la Calidad Total” (GCT). Anuló los gastos publicitarios y bajo el lema de “Siempre precios bajos” (SPB) se comprometió a vender siempre al mismo precio y a ser fiel con los proveedores. El objetivo era conseguir estabilidad a través de un modelo original en el sector: estabilidad en precios, relaciones estrechas con proveedores y trabajadores motivados y eficientes. Todo esto con la finalidad de conseguir clientes fieles.

## **2.2 MODELO**

Mercadona es una de las empresas de distribución minorista en España con mayor rentabilidad. Por ejemplo, si lo comparamos con la empresa Día, Mercadona facturó unas 10 veces más por tienda durante el año 2014<sup>1</sup>. Su éxito está basado en diferentes aspectos. Uno de ellos es la marca blanca. Pero hay otros aspectos importantes. Mercadona consigue ventaja competitiva con base en dos pilares: el modelo de Gestión de la Calidad Total y la estrategia de Siempre Precios Bajos (SPB).

### **2.2.1 Gestión de la calidad total**

Detrás de todo gran éxito existe siempre una potente ventaja competitiva, ya sea diferenciándose del resto o aprovechando mejor tus recursos para conseguir mayores márgenes. Podríamos decir que Mercadona realiza ambas con éxito. Desde dentro de la empresa, se intenta que todos los que forman la organización compartan el mismo paradigma: el modelo de calidad total. Tal y como comenta Mercadona: “quien tiene un modelo, tiene un tesoro; y el éxito, compartido, sabe mejor”. Se trata de satisfacer por orden sucesivo a los cinco componentes de la cadena agroalimentaria de la empresa: “El jefe”, que es como Mercadona llama a sus clientes, “El Trabajador”, “El Proveedor”, “La Sociedad” y “El Capital”. Todo en ese orden de importancia.

La empresa desarrolla estrategias específicas para cada uno de los cinco componentes. Especialmente, Mercadona persigue una relación con el proveedor de cooperación y de beneficios mutuos y, además, compartir información para la mejora de ambas partes. Es un punto clave en la rentabilidad de Mercadona. Todo esto se lleva a cabo con un modelo de “Gestión de procesos”, que analiza y estudia la totalidad del proceso productivo, es decir, desde que el producto sale del

---

<sup>1</sup> VozPópuli (2014), “Mercadona saca a cada tienda en España 1 millón de euros frente a los 90.000 de Día”.



proveedor hasta que llega al cliente. La principal idea es “todo llega al cliente”, lo que significa que cualquier fallo puede llegar al cliente final. Resulta fundamental, por tanto, generar una relación de confianza entre el proveedor y la empresa. Esta relación está regida por una premisa fundamental, el cliente será el que determinará la duración de la relación. Es decir, ésta parara en cuanto el proveedor no sea capaz de satisfacer al cliente.

Figura 2.1: Modelo de calidad total de Mercadona



Fuente: Memoria anual Mercadona

### 2.2.2 SPB

Siempre precios bajos. Sin duda, una de las características clave de la empresa. Supuso un cambio de estilo cuando empezó a ser aplicada pero no tardó en dar sus frutos. La estrategia del resto de tiendas consiste en ofrecer varios productos a precios bajos mientras que todos los demás están a un precio superior. Esto significa que se produce un ahorro reducido para el consumidor. Mercadona no realiza estrategias de promociones como sus rivales, con descuentos agresivos variables, sino que se centra en ofrecer siempre el precio más bajo posible. Aplica esta estrategia todos los días del año y a todos los productos.

Con la técnica de SPB lo que se produce es un mayor ahorro en la suma total de la compra, ya que el cliente paga menos por cada producto que lleva en su carro. De esta forma se consigue que dicho cliente tenga más libertad y se sienta más cómodo. Para que todo esto sea posible la estructura de la empresa, así como su forma de operar, están alineadas con esta estrategia. Mercadona compra los productos directamente en origen para evitar intermediarios, estableciendo además acuerdos a largo plazo con los fabricantes o productores para ofrecer al cliente productos de alta calidad a unos precios reducidos y que se mantengan lo más estables posibles.

### **2.2.3 Marca Blanca: Hacendado como modelo de éxito**

La marca blanca tiene una importancia vital en Mercadona. Tiene actualmente 9 marcas diferentes: Hacendado para alimentación y frescos, Bosque Verde para productos de limpieza, Deliplus para cosméticos, Como tú para perfumería de mujer, 9.60 para perfumería de hombre, Solcare para protección solar, Dermik para cosmética, Harrisons para cereales, Hippo para bebés y Compy para alimentación de mascotas.

Desde la empresa se prefiere hablar de “marcas propias” en lugar de “marcas blancas” y de “interproveedores” y no de “fabricantes” por sus estrechos vínculos comerciales. La importancia de la marca blanca es muy importante en Mercadona ya que alrededor del 40 % del total de los productos es de marca blanca. La clave del crecimiento a partir de este tipo de productos ha sido conseguir que los clientes vean las marcas propias de Mercadona de forma positiva, como sinónimo de calidad, aumentando la imagen de marca y la propia fidelidad de los clientes. Por este motivo, la agencia de marketing internacional Nielsen ratificó las marcas de Mercadona como marcas de alta calidad<sup>2</sup>. Y esto se debe a que dichos productos son fabricados por fabricantes contrastados como Casa Tarradellas o Antiu Xixona. Actualmente el consumo de marcas blancas es el 50% del total de la distribución comercial nacional. Una gran parte de este cambio ha sido producido por Mercadona.

## **3. MARCO CONCEPTUAL: TEÓRIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La internacionalización es un fenómeno económico que siempre ha despertado el interés por parte de los investigadores. En primer lugar, se antoja necesario definir lo que entendemos por internacionalización. Entendemos por internacionalización toda aquella agrupación de operaciones que hacen que establecer vínculos relativamente estables entre empresa y mercados internacionales sea más fácil. Todo ello a través de un proceso de progresiva participación y proyección internacional. (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999). Existen multitud de enfoques teóricos para explicar el lógico proceso de internacionalización de las empresas. En este caso, tomaremos como base tres enfoques diferentes con objeto de introducir la internacionalización.

---

<sup>2</sup> El confidencial; “Estos son los fabricantes de los productos de marca blanca de los supermercados”; 2015

En primer lugar, se analizará desde una **perspectiva económica**, con explicaciones relativas al análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, relacionándolo con actividades de inversión directa. Aquí se engloban diferentes teorías que describen este proceso de internacionalización con un enfoque puramente basado en costes y ventajas económicas que proporciona este procedimiento (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988b, 1992a). En este contexto, se estudia la base teórica para diagnosticar el potencial de internacionalización de Mercadona y analizar qué procedimiento es el más adecuado para su entrada en los mercados exteriores, ya sea con licencias o inversión directa.

En segundo lugar, se realizará un análisis desde **la perspectiva del proceso**, entendiendo el proceso como un compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998, Vernon, 1966). Aquí se pone a prueba uno de los modelos que Mercadona ha seguido para crecer en España, llamado “Mancha de aceite”. Este modelo, que inició Wal-Mart en Estados Unidos, está basado en ir adquiriendo el conocimiento necesario acerca del mercado en el que se opera, incrementando el compromiso con dicho mercado y por tanto los recursos comprometidos en él. En este contexto, se presenta una aproximación teórica para que la empresa seleccione mercados

Por último, se introduce **el enfoque de redes**, entendiendo la internacionalización como una consecuencia del establecimiento de relaciones dinámicas con el resto de agentes que intervienen en los mercados. Aquí se engloban el conjunto de oportunidades y sinergias que proporciona la garantía de poseer una buena red de proveedores, clientes o distribuidores. Esta última teoría resulta fundamental ya que la relación con los diferentes agentes de la economía es una base esencial para la estrategia de éxito de Mercadona.

### **3.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA**

Según Kindleberger (1969) y Hymer (1976), es necesario que las empresas posean algún tipo de ventaja competitiva para que puedan tener instalaciones en el extranjero. El origen de esta ventaja competitiva puede ser diverso, y puede tener su origen en la tecnología, en la organización, en la producción o por ejemplo en el estilo de dirección.

Mercadona, como se analizará a posteriori, cuenta con una ventaja competitiva notable. Su modelo ha resultado tremendamente exitoso en España. Por tanto, cuenta con las herramientas necesarias como mínimo para plantearse el proceso de internacionalización como un plan serio de futuro.

En cuanto al modo de entrada, la naturaleza de los acuerdos contractuales utilizado dependerá de los mercados, y de la protección del conocimiento específico de la empresa, en este sentido Mercadona tiene dos posibilidades de crecer más rápido, ya sea concediendo licencias o creando filiales en el exterior y su propia red de ventas (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

### **3.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PROCESO**

En este apartado se tratará la internacionalización como un proceso dinámico, se considera que la empresa lleva a cabo su internacionalización a través de un proceso en el cual se acumula conocimiento de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001). En este sentido, en el mercado nacional, Mercadona fue creciendo paulatinamente a través de diversas adquisiciones de pequeños supermercados, fue acumulando conocimiento y todo ello le llevó a la posición de liderazgo.

Para este análisis se contará con diferentes enfoques: el proceso de internacionalización de la escuela de Uppsala y el enfoque de innovación, que describen cómo la empresa aumenta sus recursos comprometidos con mercados exteriores a medida que conoce más sobre ellos (Alonso y Donoso, 1998; Lee y Brasch, 1978; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). También se incluye el modelo del ciclo de vida del producto desarrollado por Vernon, que considera la internacionalización como un proceso evolutivo en medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida (Vernon, 1966).

#### **3.2.1 El modelo de Uppsala**

En este modelo se predice un aumento gradual de los recursos de la empresa comprometidos en la internacionalización a medida que se va adquiriendo experiencia de las actividades realizadas en el exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Este desarrollo tendría lugar a través de una serie de etapas con importancia incremental en cuanto a las operaciones internacionales de la empresa (Rialp, 1999). De todas las decisiones tomadas en el proceso de internacionalización, quizás ninguna es tan importante como la de entrar en mercados exteriores (Reid y Rosson, 1987). La asunción básica del modelo es que la escasez de conocimientos acerca de mercados exteriores supone un obstáculo para desarrollar operaciones internacionales y, es por ello, que según aumentan los conocimientos, también aumenta el nivel de recursos empleado en la actividad internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

La experiencia que se acumula se muestra por medio de dos formas complementarias: (1) cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). En este sentido, las empresas internacionales tienen un gran conocimiento que solo

podrá ser utilizado en mercados exteriores cuando se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995; Denis y Depelteau, 1985). De acuerdo con esta teoría, podría resultar beneficioso adquirir una empresa de otro país, para adquirir conocimiento y luego combinarlo con el que ya tiene la empresa.

La estructura principal del modelo viene dada por la distinción entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización. Se introduce el concepto de distancia psicológica que se define como los factores que impiden flujos de información entre empresa y mercado, como diferencias lingüísticas, culturales o políticas. Esto cobra fuerza especialmente a la hora de decidir en qué mercados entrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, optando por mercados con menor distancia psicológica y, más tarde, tratar aquellos mercados con una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul). Por esta misma razón, puede que Mercadona opte en una primera fase por mercados cercanos geográficamente como Italia, Portugal, Francia o Marruecos. Una vez en el mercado internacional, la empresa, ya más experimentada, se basará en otros factores como las oportunidades y tamaño del mercado. Es ya aquí cuando otros destinos más alejados como India, o simplemente destinos más complejos como China, pueden ser analizados y llevados a cabo.

### **3.2.2 El modelo de ciclo de vida del producto de Vernon**

Vernon trata de enlazar la perspectiva de la internacionalización basada en el país con la basada con el ciclo de vida de los productos. En los países con altos ingresos per cápita y altos costes salariales, hay un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos. Las diferentes etapas de estos productos condicionan las decisiones sobre localización de la producción de las empresas, teniendo efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá Barber y Suarez Ortega).

Vernon establece que en la etapa introductoria, las innovaciones se realizan en el país de origen después, en una etapa de crecimiento, el producto empieza a ser exportado a otros países, debido a la combinación de ventajas productivas y de innovación del país de origen. En las primeras etapas se seleccionan los países más parecidos al país de origen en patrones de demanda. Por otro lado, según madura el producto, cobra más importancia el establecimiento de economías de escala y la minimización de costes, debido a mayores y mejores imitadores. La mano de obra se convierte en elemento primordial, con el atractivo de localizar actividades de valor añadido en el país extranjero. Este modelo responde tanto a cómo desarrollar el proceso de expansión internacional, como a dónde localizar las actividades de la empresa (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

A continuación, se muestra un resumen de las etapas del modelo del ciclo de vida de Vernon:

Tabla 3.1: Etapas del producto en la internacionalización.

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Etapas de la internacionalización</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Introducción</b>	Orientación hacia el país de origen	El producto se fabrica y comercializa en el país de desarrollo
<b>2. Crecimiento</b>	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se invierte en fábricas en los países con demanda expansiva
<b>3. Madurez</b>	Relocalización de la inversión directa	El mercado empieza a madurar y el producto se ha estandarizado
<b>4. Declive</b>	Abandono del país de origen	La demanda es ya casi inexistente. Abandonar país.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de José Pla Barber y Fidel León Darder (2004).

### 3.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE REDES

Este enfoque surge a consecuencia de las dinámicas de las relaciones de intercambio internacionales. Se contempla la entrada en mercados exteriores como una función entre las relaciones interorganizativas continuas de las empresas locales y sus redes, lo que significa que las oportunidades de mercados exteriores llegan a través de miembros de la red (Blakenburg Holm, 1995; Ford, 1980; Johanson y Mattson, 1998). Mercadona tiene relaciones a largo plazo y cercanas con sus proveedores. En concreto, como ya se ha mencionado, su red de interproveedores resulta básica para la compañía y sería un punto clave seguir contando con ella a la hora de internacionalizarse.

El tamaño de red y su diversidad influye en la capacidad de aprovechar oportunidades empresariales. Para grandes empresas es más fácil por tanto explotar los lazos establecidos a través de sus redes que para las más pequeñas (Axelson y Johanson, 1992; Coviello y Munro, 1997). Por tanto, aquí encontramos una ventaja concreta para Mercadona. Lo más seguro es que varios de los proveedores que utiliza la empresa estén presentes en otros países lo que haría más fácil la misión de la internacionalización.

## 4. DIAGNÓSTICO

Antes de desarrollar el plan de internacionalización es necesario realizar una etapa de diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa, el objetivo es conocer si hay oportunidades en el exterior para Mercadona. La globalización, así como la llegada de empresas extranjeras supone una amenaza ya que crea competencia y, en muchos casos, obliga a las empresas a salir fuera del país para seguir creciendo. Por tanto, para planificar el desarrollo internacional de Mercadona, se llevará cabo un análisis en profundidad de su entorno global, del sector y de la propia empresa.

### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO

El objetivo es determinar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Mercadona, especialmente las referidas al sector de la distribución comercial. Existen ciertos factores que afectan a la totalidad de las empresas. Todos estos factores se encuentran en el entorno general, que obliga a analizar las condiciones externas con consecuencia en los resultados de la empresa desde un enfoque global.

#### 4.1.1 Análisis del entorno general

Aquí se analizan todos los factores que se combinan para influir en los resultados de cualquier tipo de negocio. En primer lugar, hay que tener en cuenta el **entorno económico**. Es importante conocer la situación de la economía de la región en la que Mercadona se plantee la internacionalización. Tras una época de crisis, parece que los países europeos se están recuperando, lo cual puede traducirse como una oportunidad.

Los **factores tecnológicos** resultan clave en el mercado actual ya que la innovación es un factor clave para lograr el éxito. En la distribución comercial es un concepto utilizado para responder ante las demandas de los consumidores. Por tanto, en este sector en concreto resulta básico plantear nuevas estrategias de innovación. El proceso de globalización e internacionalización de los mercados ha obligado a ampliar los canales de comunicación, así como la utilización de nuevas tecnologías en el sector comercial. Mercadona, es una de las empresas que más innova en su sector en España. La logística es un elemento clave en cuanto a tecnología en este sector, sobre todo a la hora de entrar en los mercados extranjeros. Es por ello que Mercadona cuenta con una clara ventaja aquí.

Los **riesgos políticos** pueden llegar a tener una importancia notoria. Dada la importancia que da Mercadona a su gran cantidad de interproveedores, necesita una situación de estabilidad política en

la que el entorno no cambie radicalmente. Factores como el terrorismo, tristemente muy presente en la actualidad, o cambios de gobierno pueden condicionar los movimientos de la empresa. También es importante tener en cuenta el tipo de cambio, en caso de optar por países como Polonia o Marruecos, que operan con moneda diferente al Euro.

El **sistema legal** presente en cada país también tiene importancia ya que afecta a diferentes ramas del negocio de Mercadona, como puede ser los procesos básicos para certificar que sus productos son de calidad o cómo gestionar su logística en un país extranjero. Hay que tener en cuenta que el derecho común cambia según el país en el que nos encontremos. Por ejemplo, en países anglosajones es muy diferente al español. Pero también hay que tener en cuenta que durante los últimos años ha habido una armonización de las regulaciones europeas, lo cual es beneficioso para Mercadona.

Es importante considerar el **entorno cultural**, ya que en este sector resulta básico adaptarse a la cultura local para especializarte en tu cliente tipo para cada mercado. Habrá que tener muy en cuenta la ley musulmana, es decir, el conjunto de creencias y hábitos basados en las creencias religiosas musulmanas, en caso de optar por países no europeos como Marruecos.

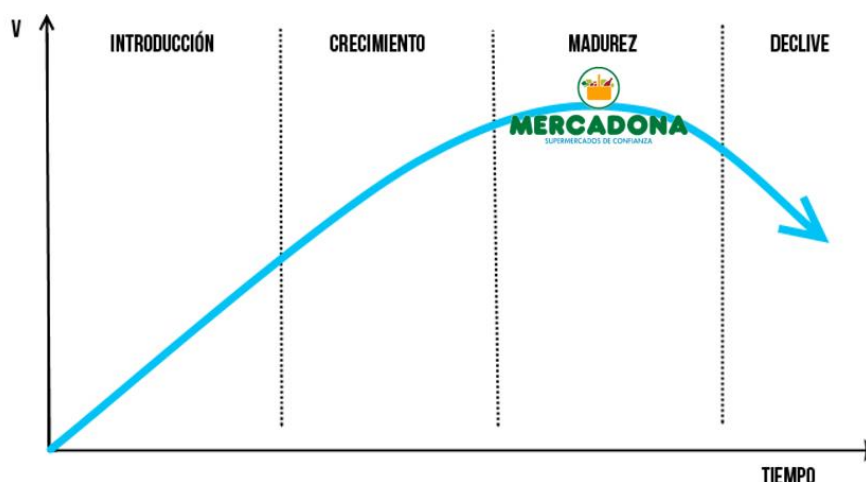
#### **4.1.2 Análisis del entorno específico**

Mercadona se ha planteado salir al exterior en diferentes ocasiones, pero al final, siempre optó por seguir creciendo en el mercado nacional. Sin embargo, en las situaciones actuales, no es tan sencillo seguir creciendo por la misma vía. Si partimos del análisis del ciclo de vida del sector, distinguiendo 4 etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, es bien sabido que en España el sector de la distribución comercial se encuentra en entre la madurez y el declive.

Mercadona tras conquistar los territorios que le quedaban en España como eran el País Vasco y Navarra, se encuentra ante una situación en la que mantener el crecimiento constante de los últimos años no le va a resultar tan sencillo ya que apenas tiene más espacio para crecer. Las ratios de crecimiento van a permanecer estables.



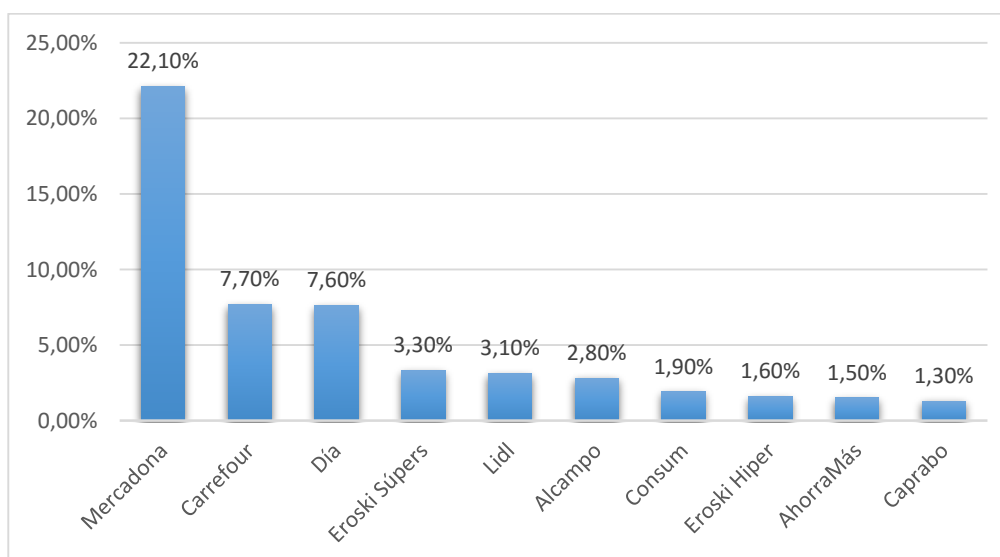
Figura 4.1: Posición de Mercadona en la distribución comercial en España.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver a continuación, Mercadona es líder con gran ventaja sobre el segundo competidor Carrefour. Lidl, que actualmente es cuarto, es el que más crece en la actualidad y el que se presenta como mayor amenaza. Tras conseguir un 22 % de cuota en un mercado tan competitivo como el español, ¿Puede Mercadona seguir creciendo en nuestro país? Podrá crecer si sigue como hasta ahora, pero el ritmo será mucho menor que durante los últimos años y estará sujeto a una fuerte rivalidad.

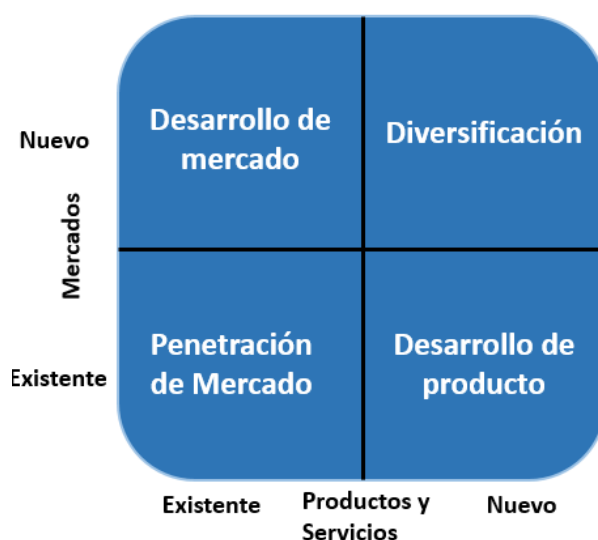
Figura 4.2: Cuotas de supermercados en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en CincoDías.

Siguiendo la matriz producto-mercado, que establece 4 estrategias genéricas de crecimiento también encontramos algunas razones que explican la necesidad de Mercadona de salir al mercado exterior.

Figura 4.3: Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia

Mercadona ha intentado hasta ahora crecer en el mismo mercado con los mismos productos, estrategia de penetración. Lanzar una nueva categoría en el mismo mercado como podrían ser textiles, realizando la estrategia de diversificación, no tendría mucho sentido, al ser un sector en el que Mercadona no posee ventaja. La única dimensión que encaja con la situación de la empresa es la dimensión de mismos productos y servicios, pero distinto mercado, es decir, internacionalización.

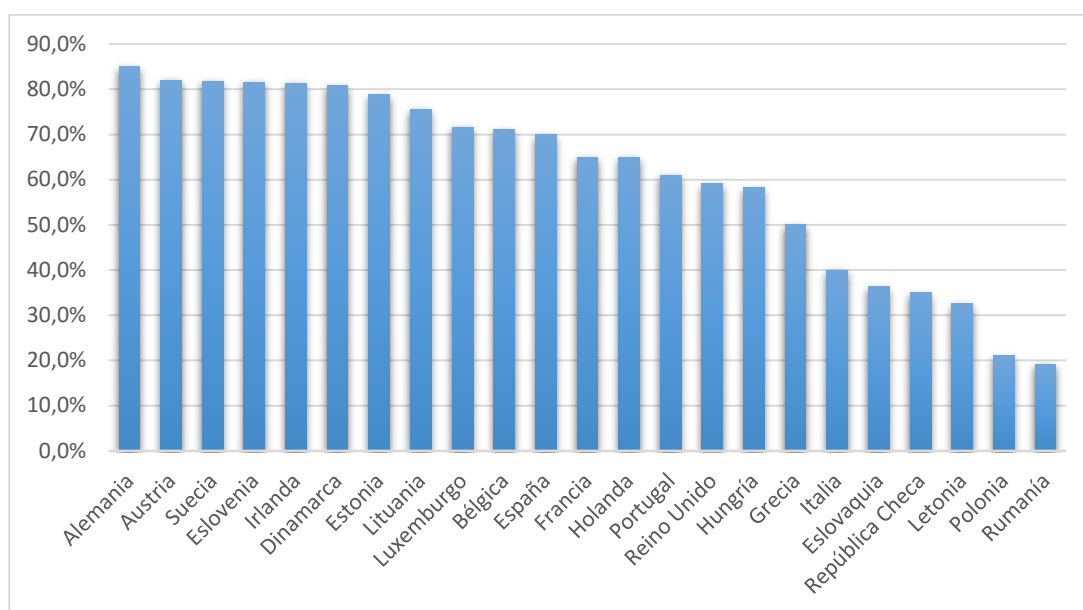
Para profundizar en el análisis del sector de la distribución comercial internacional, se utilizará a continuación el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El objetivo es analizar oportunidades y amenazas que pueden influir en la rentabilidad de la empresa.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** es complicado entrar a este sector debido a las barreras de entrada y salida, por las grandes inversiones en capital. No obstante, recientemente en España ha entrado un nuevo gran competidor, Costco, el gigante estadounidense que actualmente es la séptima empresa en el mundo de este sector<sup>3</sup>.

**Rivalidad entre las empresas del sector (competidores):** la rivalidad dentro de este sector es tradicionalmente alta. En España, Mercadona es líder en un sector complejo y con diferentes propuestas. No obstante, desde la perspectiva internacional, es necesario señalar que cada país guarda relación directa con el nivel de concentración en el sector. Con la gráfica que se muestra a continuación, se puede analizar la concentración de cada país. Por ejemplo, en Italia la competencia no es tan elevada como en España, por lo que, en términos de concentración, puede ser una buena oportunidad.

<sup>3</sup> El País (2014), "Costco entra en Europa por Sevilla".

Figura 4.3: Índice de concentración en la distribución comercial en Europa.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Planet Retail

**Poder negociador de los clientes:** existen muchos supermercados con gran variedad de productos a la venta, pero además el perfil de los clientes de la industria de la distribución comercial es muy amplio. Por tanto, hay muchos compradores y muchos vendedores y se puede concluir que su poder negociador no es muy elevado.

**Amenaza de nuevos productos sustitutivos:** aquí entra en juego la nueva famosa tendencia del e-commerce, a través de supermercados online. En Estados Unidos se espera que dicha tendencia crezca durante los próximos años, con grandes empresas ya presentes en este mercado como Google o Amazon, la cual ha lanzado recientemente su supermercado en nuestro país. En España cada vez es más habitual, con 12 millones de personas utilizando ya estos servicios<sup>4</sup>.

**Poder negociador de los proveedores:** en este sector, por norma general, los proveedores no suelen tener mucho poder al estar presionados por los proveedores. Mercadona suele tener un gran poder sobre proveedores ya que con sus interproveedores establece relaciones de largo plazo que les hace ser considerablemente dependientes. Como ya se ha explicado basa gran parte de su éxito en su relación con los interproveedores, por lo que resulta clave que pueda transportar esta misma estrategia al país de destino.

<sup>4</sup> El Expansión (2013), "Las ventas por Internet crecieron un 27% en España".

## 4.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se analizan los recursos y capacidades de la empresa con el objetivo de conocer sus fortalezas y debilidades. Se procederá a hacer una distinción entre características internas de la empresa, del personal directivo, dominio del marketing mix y disposición para la salida al exterior.

### 4.2.1 Características internas de la empresa

Mercadona tiene la dimensión de una gran empresa, presenta ventaja competitiva, además de un fuerte pulmón financiero, y no han sido pocas veces en las que se ha planteado la posibilidad de exportar. Anunció su proceso de expansión a Italia en 2012 pero incluso antes, en la empresa ya se hablaba de lanzarse a por el mercado de Portugal y Francia<sup>5</sup>. Finalmente, a día de hoy, no hay noticias de expansión más allá de España.

Mercadona facturó 18.441 millones de euros en 2014, siendo la mayor cifra de negocio en España, tan solo por detrás de Repsol. Su modelo de negocio se fundamenta en un sistema de Calidad total y el modelo de precios siempre bajos que ya ha sido comentado en profundidad. En cuanto a otros aspectos, cabe destacar la gestión de recursos humanos: se fomenta la estabilidad de los contratos, los trabajadores disponen de cursos de formación y cuentan con una compensación salarial por encima de la media del sector. Esto provoca que la cifra de rotación de Mercadona sea de las más bajas dentro de su industria<sup>6</sup>.

Por citar brevemente a la situación directiva, Juan Roig, el CEO de la empresa, tiene un gran nombre en el ámbito empresarial. Sin ir más lejos, fue nombrado el empresario español con mayor reputación de España según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa<sup>7</sup>. Esta publicación también nombró a Mercadona como una de las tres empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo del país.

En cuanto a innovación, Mercadona también es líder en su sector con 400 nuevos productos lanzados a lo largo de 2014<sup>8</sup>. Los procesos internos de la empresa forman parte de su ventaja competitiva que gira en torno a la calidad total en todos los aspectos internos y externos. Por otro lado, tiene estrechas relaciones verticales con sus proveedores.

---

<sup>5</sup> CincoDías (2013), “Una mancha de aceite llamada Mercadona”.

<sup>6</sup> El Huffington Post (2015), “Roig desvela el secreto de los sueldos de Mercadona”.

<sup>7</sup> ABC (2015), “Juan Roig supera a Amancio Ortega como empresario con mayor reputación en España”.

<sup>8</sup> ElEconomista.es (2014), “Mercadona lidera la innovación en España con casi 400 lanzamientos al año.”

#### **4.2.2 Dominio del Marketing mix**

La publicidad tiene muy poco peso en la empresa, desde la mala experiencia en el pasado. Para la comunicación, utiliza a sus propios empleados para promocionar la marca, estableciéndolo como su mayor fuerza de ventas, conocen la marca y los supermercados a la perfección. Las tiendas están ubicadas en lugares estratégicos de zonas urbanas y sus dimensiones no son excesivamente grandes. El objetivo es transmitir la imagen de tiendas de barrio, pero con grandes dimensiones. Además, se intenta priorizar en que la gente pueda acceder sin ningún impedimento, ya sea andando o en coche.

#### **4.2.3 Logística**

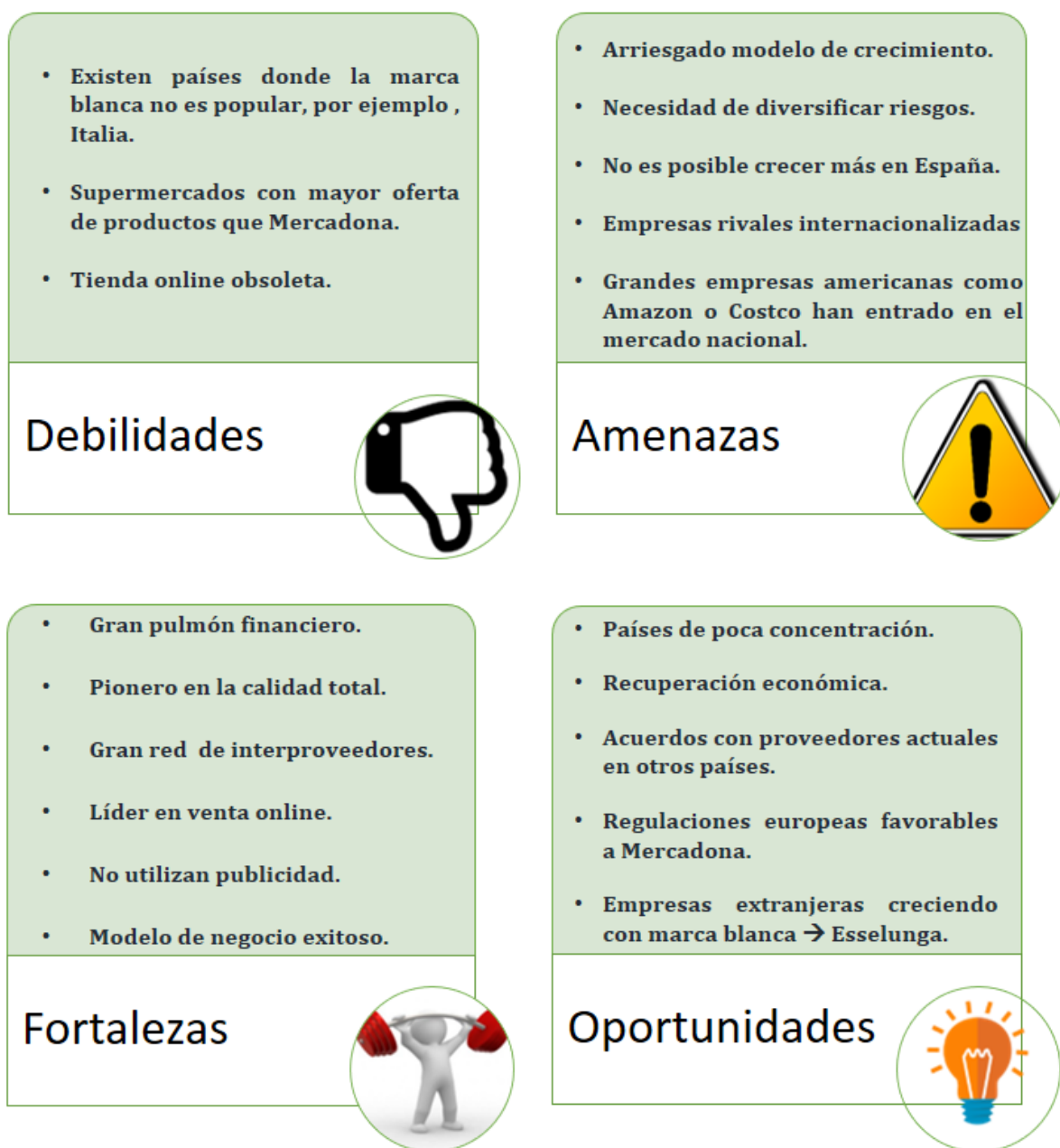
El bloque logístico de Mercadona supera los 847.000 metros cuadrados de superficie. La compañía organiza a través del mismo todos sus supermercados con el objetivo de transportar ser más eficiente y no ser visible para el entorno. Todo ello con tecnología puntera en el sector. Cuenta con más de 2100 proveedores, de los cuales 120 son de la categoría interproveedores. Con estos últimos lleva a cabo más del 60 % de compras. Debido al trato preferencial, deben dedicarse al 99% a Mercadona y no servir a más competidores. Muchos de ellos se han convertido en las empresas más grandes y efectivas de su categoría.

### **4.3 ANÁLISIS DAFO**

Tras analizar el entorno general, el sector y los recursos y capacidades de la empresa, ahora pasaremos a realizar un análisis DAFO para sintetizar el diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa.

Destacar en primer lugar que Mercadona cuenta con más fortalezas que debilidades, lo que le ha llevado a la posición de liderazgo que actualmente ostenta. Una de las ventajas claras de Mercadona es su modelo de probado éxito en nuestro país, es decir, el modelo de Gestión de la Calidad Total (GCT) junto a Siempre Precios Bajos (SPB) basada en el modelo de marca blanda. La empresa cuenta pulmón financiero para financiar una posible internacionalización. Además, su red logística es admirada por el sector y supone un claro punto a favor de la empresa al tener ya experiencia en este apartado. En una primera fase puede que los países más cercanos sean más idóneos para aprovechar esta ventaja, al poder contar con interproveedores cercanos con mayor facilidad. Por ejemplo, países como Marruecos o Portugal.

Figura 4.4: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

Existen competidores que ya han expandido una pequeña parte de su negocio en el extranjero, por ejemplo, el grupo Día. Que Mercadona no haya dado todavía el paso de internacionalizarse y otras empresas sí, supone una amenaza ya que cabe la posibilidad de que se beneficien de la internacionalización y crezcan a nivel nacional. Además, el consumo en España se ha visto reducido en los últimos años debido a la situación económica que atraviesa el país. Otra gran amenaza es la incursión de Amazon en el sector de la distribución alimentaria, así como el gigante americano de la distribución Costco.

Desde un análisis del sector, como se ha dicho, puede que Mercadona ya no encuentre más espacio para crecer en el mercado local sin enfrentar una fuerte rivalidad como ha sucedido en su entrada en Navarra y País Vasco.

Una buena forma de empezar este camino de la internacionalización sería optar por empezar en mercados en los que el grupo enfrente un menor grado de competencia. En Francia por ejemplo existe una gran posición de dominio, con Carrefour con una cuota parecida a la de Mercadona en España. En Italia, pese a que las marcas blancas no están bien vistas, no hay ningún competidor dominante, lo cual genera una oportunidad. Países europeos más alejados como Polonia no suponen una prioridad en la primera fase, en la cual sería mejor centrarse en países más parecidos culturalmente y que generen menores costes ya sea de transporte o logísticos.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Tras el diagnóstico, resulta claro que Mercadona puede internacionalizarse en el medio plazo. Por tanto, una vez tomada la decisión, el siguiente paso es planear dónde y cómo hacerlo. En primer lugar, analizaremos qué países pueden ser más atractivos para la empresa. En segundo lugar, se analizará qué método de entrada se utilizará para iniciar el proceso de internacionalización.

### **5.1 SELECCIÓN DE MERCADOS**

Existen muchas formas de afrontar una selección de mercados. Lo más lógico y efectivo es una combinación de juicios analítico-rationales junto a factores específicos de la empresa a internacionalizar. Todas las empresas no se pueden internacionalizar de la misma forma, pese a presentar factores comunes, como tener el mismo tamaño. Tal y como se ha analizado en el paradigma ecléctico de Dunning, la ventaja competitiva de la empresa marca la capacidad de internacionalización. Como punto de partida, lo frecuente es partir de un marco conceptual para la selección de mercados incidiendo en el potencial, el riesgo-país y la distancia cultural.

En primer lugar, es adecuado analizar variables económicas para caracterizar el potencial de mercado, su desarrollo y estabilidad económica de un país. En segundo lugar, se debe realizar un análisis del riesgo existente según el mercado en el que se decida entrar. Debido a que la intención del proyecto se basa principalmente en países cercanos, el riesgo país no es muy elevado salvo en el caso de decidir entrar a países no europeos como Marruecos. Por ello la preselección de mercados se ha realizado en cuanto al potencial y accesibilidad de cada país, tratando de reforzar la seguridad

del plan y la posibilidad de trasladar las ventajas competitivas, primando la posible rentabilidad y coste en el país de destino.

Como punto de partida se han elegido seis países: **Italia, Portugal, Marruecos, Francia, Polonia** y **Bélgica**. La preselección de mercados se ha realizado por criterio de proximidad, potencial del mercado y la accesibilidad de cada país. La cercanía geográfica ha sido uno de los principales factores para los cuatro primeros, ya que ninguno se encuentra a más de dos mil kilómetros de España. Todos salvo Marruecos pertenecen a la Unión Europea, tienen costumbres parecidas y un considerable potencial económico. Marruecos supone una oportunidad al ser un país en desarrollo. En la tabla 5.1 se recoge datos relativos a cada uno de estos seis países relativos al tamaño de mercado, distancia geográfica y cultural, penetración de exportaciones españolas y grado de rivalidad en el sector.

Tabla 5.1: Análisis de la preselección de países inicial.

	PIB	Distancia geográfica	Distancia cultural	Exportaciones	Concentración
<b>Francia</b>	2.132.449 €	1009 km	9	15,83%	65%
<b>Italia</b>	1.613.859 €	1970 km	-8	7,14%	40%
<b>Marruecos</b>	82.767 €	1300 km	-9	2,38%	20%
<b>Bélgica</b>	400.643 €	1500 km	16	2,55%	71%
<b>Portugal</b>	173.446 €	484 km	6	7,30%	61%
<b>Polonia</b>	410.845 €	2720 km	4	1,67%	21%

Fuente: Elaboración propia.

El PIB determina el tamaño actual de mercado, siendo Francia el país más potente en esta comparación. La distancia geográfica es uno de los indicadores clave, ya que determina en gran medida los costes y el método de entrada en un país. Se ha tenido en cuenta la distancia entre la capital de cada país y, como se puede observar, Polonia es el país que presenta mayor dificultad en este aspecto. En la distancia cultural se ha utilizado el análisis de las cinco dimensiones de *Hofstede*, basándonos en la diferencia del índice de España respecto a los índices de *Hofstede* de las culturas del resto de los países. Por último, se ha tenido en cuenta la relevancia de la marca España aproximada por el volumen exportaciones y el nivel de competencia en cada país en el sector de la distribución minorista de la alimentación, medido por el índice de concentración de cada mercado.



En la tabla 5.2 se ha ponderado la relevancia de cada variable y se le ha otorgado una puntuación a cada país para la selección de mercados.

Tabla 5.2: Selección de mercados.

	Ponderación	Evaluación países o áreas geográficas						TOTAL PONDERADO					
		Francia	Italia	Marruecos	Bélgica	Polonia	Portugal	Francia	Italia	Marruecos	Bélgica	Polonia	Portugal
Consumo estimado	3	1	1	-1	1	1	1	3	3	-3	3	3	3
Penetración exportación española	2	1	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2
Distancia geográfica	3	1	0	1	0	-1	1	3	0	3	0	-3	3
Distancia cultural	3	0	1	-1	0	0	1	0	3	-3	0	0	3
Grado de apertura (barreras a la entrada)	2	-1	1	-1	0	-1	1	-2	2	-2	0	-2	2
Tamaño de mercado	2	1	1	-1	1	1	1	2	2	-2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX: pasaporte al exterior (2015).

Resulta evidente que cuanto más parecido es el país y su cultura, más sencillo y menos riesgo acarrea la idea de realizar de negocios. En mercados muy alejados culturalmente, hay mayor incertidumbre y como es lógico, los costes terminan por aumentar. Por lo tanto, proponemos escoger los dos países que mejor puntuación. En concreto, los resultados del análisis otorgan la mayor puntuación a Italia y Portugal, países que, por tanto, pasaremos a analizar en profundidad a continuación para realizar una decisión final sobre el mercado de destino

## 5.2 PORTUGAL

Portugal es un país limítrofe con España, con marcada cultura mediterránea. A pesar de las similitudes entre ambos países, son dos mercados muy diferentes en cuanto a gustos, estrategias comerciales y cultura. La distancia como se ha dicho es mínima y resulta una gran ventaja si lo

comparamos con Italia. Esta es sin duda una de las principales virtudes que presenta el país, al poder plantear la posibilidad de utilizar los centros logísticos de Mercadona en España para ahorrar costes.

### **5.1.1 Características del sector**

En los últimos años, el sector minorista en Portugal se ha caracterizado por un aumento de las promociones, aunque este crecimiento ya se ha frenado. Pingo Doce, el segundo mejor supermercado portugués, llevaba a cabo una estrategia de todos los días precios bajos, pero dejó de practicarla en 2012. Ésta es precisamente la estrategia que lleva practicando Mercadona en España durante más de veinte años. Podemos hacer dos lecturas de esto. La primera es negativa, ya que lo que nos dice este hecho es que Mercadona no sería la primera empresa en aplicar el SPB en Portugal. La capacidad de sorprender se reduce. No obstante, también existe una lectura clara: Pingo Doce ha conseguido ser una empresa de éxito con esta estrategia y el hecho de que haya dejado de practicarla, nos puede proporcionar una oportunidad de mercado. Además, puede que Mercadona sepa llevar a cabo dicha estrategia de una forma más eficiente al llevar más tiempo practicándola.

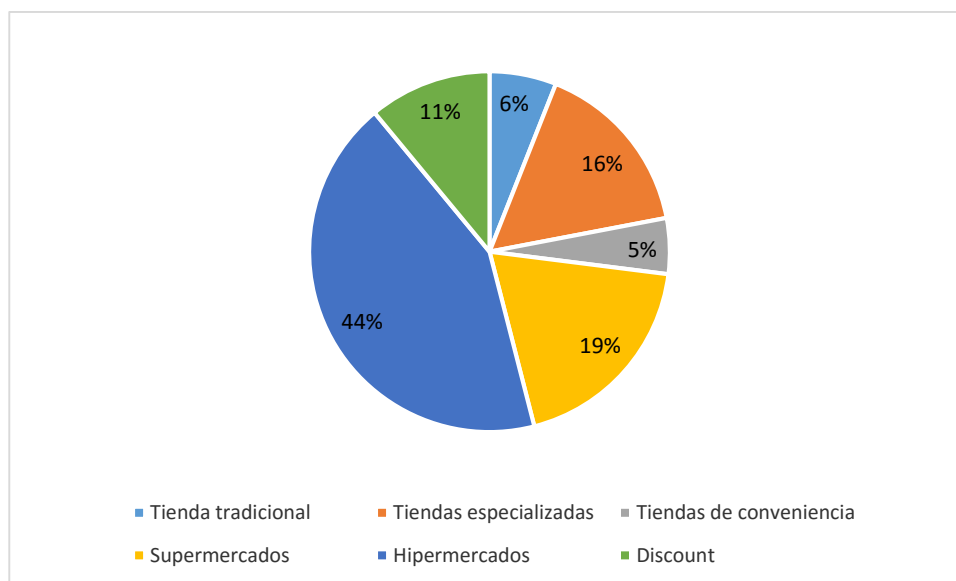
En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos, nos centraremos en la presencia del e-commerce en Portugal. El consumo privado cayó en la crisis, pero los datos del e-commerce no han parado de crecer, moviendo en la actualidad en torno a 1,7 millones de compradores online y con un volumen de negocio de 5,9 millones de euros. La alimentación de hecho es el tercer producto que más vende dentro del e-commerce portugués. No obstante, Portugal aún sigue muy lejos de países en los que el e-commerce es parte clave del consumo, como Gran Bretaña donde su aportación al e-commerce europeo representa el 33 % del total de las transacciones<sup>9</sup>.

Resulta necesario analizar la estructura del mercado con objeto de comprobar cuál es el tipo de establecimiento más extendido. De esta forma podremos saber si las dimensiones de Mercadona son las adecuadas habría que realizar algún tipo de cambio. A continuación, se muestra un gráfico que resume la estructura de distribución comercial del país:

---

<sup>9</sup> ICEX (2013), "El mercado del e-commerce en Portugal".

Figura 5.1: Estructura de mercado.



Fuente: elaboración propia a partir de informe de la cámara de comercio de Madrid.

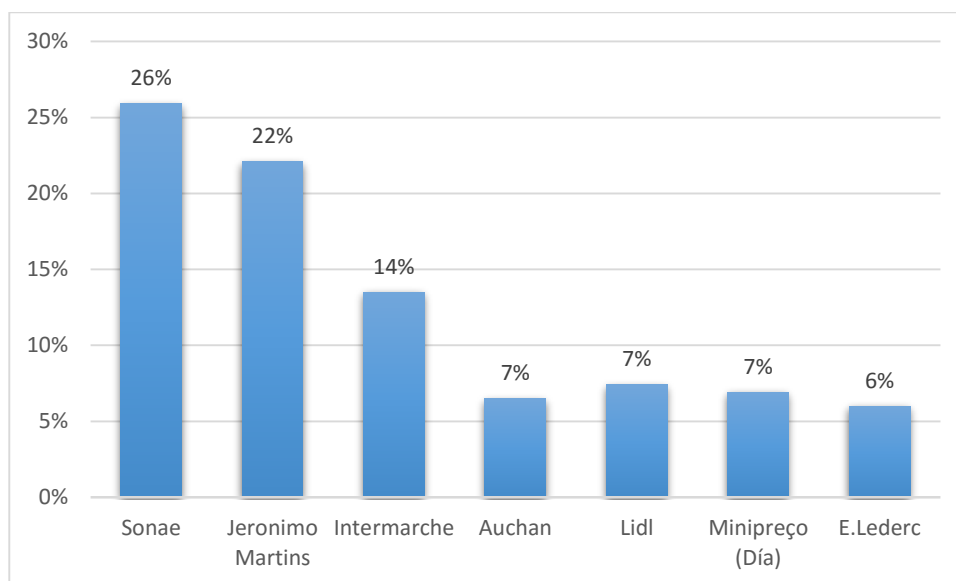
El consumidor portugués elige el hipermercado como el formato por excelencia a la hora de hacer la mayor parte de sus compras. Mercadona pertenece a este tipo de categoría, por tanto, en principio el tamaño de nuestra tienda es el adecuado para entrar al mercado.

### 5.2.2 Competidores, consumo y tamaño del mercado portugués

Portugal es uno de los países en el que el mercado de la distribución comercial está más concentrado, pero también hablamos de un mercado altamente competitivo. Tal y como se refleja en la figura 5.2, el mercado de la distribución minorista presenta perspectivas positivas<sup>10</sup> con el sistema de promociones finalmente establecido. La cuota de mercado del sector está repartida entre dos cadenas alemanas, Aldi y Lidl, tres cadenas francesas, Auchan, E. Leclerc, Intermarché, cuatro cadenas portuguesas, Minipreço, Continente, Pão de Açúcar, Pingo Doce y Feira Nova, y por último la holandesa Spar.

<sup>10</sup> Banco Portugues de Invetimento (BPI) S.A (2014), "Portuguese Retail Market".

Figura 5.2: Distribución cuota de mercado en Portugal.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el BPI.

Como se puede apreciar, Sonae, que es la empresa propietaria de Continente, tiene un 26% de cuota de mercado siendo la líder del sector. Le sigue Jeronimo Martins, empresa propietaria de Pingo Doce y Feira Nova, que tiene un 22%. Llama la atención Minipreço ya que actualmente es una empresa de la que el grupo español Día es propietaria, y tiene el meritorio 6º puesto del sector. Por tanto, ya hay una empresa española en este mercado.

El consumo anual en Portugal que representa el 64% respecto a su PIB anual<sup>11</sup>. Además, su tendencia sigue la estela del PIB reflejando actualmente un estable, aunque humilde crecimiento. Un factor positivo para Mercadona es que las dos mayores empresas minoristas, que como ya hemos comentado son Sonae y Jeronimo Martins, facturan únicamente cifras cercanas a los 5000 millones de euros, cuando Mercadona factura cada año alrededor de 20.000 millones de euros.

### 5.2.3 El nivel de rentabilidad

Para analizar la rentabilidad del sector vamos a tomar como referencia los dos principales supermercados del país, que son Sonae y Jeronimo Martins. Tomaremos los valores de dos ratios para comparar las rentabilidades de las empresas del sector con la de Mercadona: Rentabilidad sobre el patrimonio total (ROE) y de Rentabilidad financiera (ROA).

---

<sup>11</sup> Banco Mundial (2015), Gasto final del consumo de los hogares en Portugal (%PIB).

Tabla 5.3: Rentabilidad del mercado portugués.

	MERCADONA	JERONIMO MARTINS	SONAE
ROE (%)	18,22%	14,9%	9,8%
ROA (%)	16%	29,5%	22,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria anual Mercadona y SABI.

Mercadona es una de las empresas que más destacan en el sector de la distribución nacional con sus cifras en cuanto a rentabilidad. Como podemos apreciar, también existen también altas rentabilidades en el mercado portugués, lo que significa que hay oportunidades y margen para crecer dentro del país.

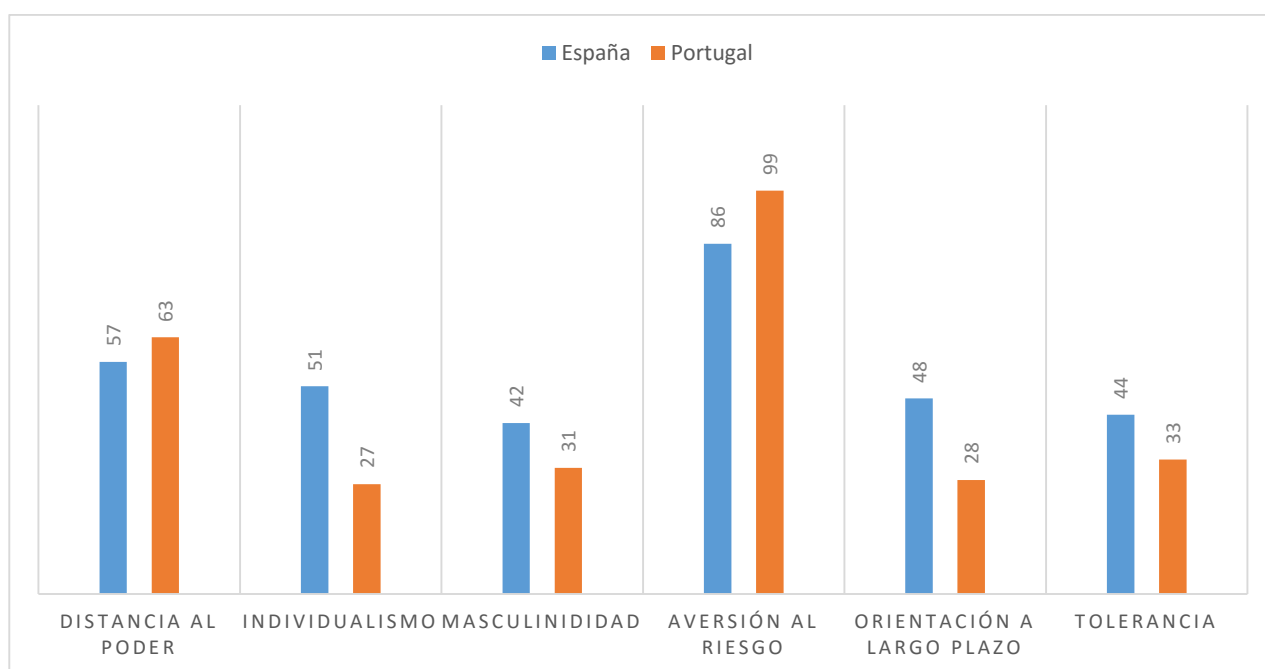
#### 5.1.4 La marca blanca

En Portugal la marca blanca tiene una aceptación bastante extendida ya que el 45 % de la población se declara consumidor de este tipo de producto. Sin embargo, ha sufrido una bajada durante los últimos años en su aceleración. Podríamos decir que la situación es parecida a la de España.

#### 5.1.5 Distancia cultural

Es importante no olvidar que las preferencias de los consumidores cambian en cada país diferente al nuestro. Existe un modelo que permite clasificar agrupamientos culturales a nivel nacional que definen el comportamiento de las organizaciones. Este modelo fue ideado por Gerard Hendrik Hofstede y clasifica las sociedades según diversos parámetros que permiten identificar los patrones culturales de cada grupo. Si comparamos las dimensiones de España y Portugal, resulta la siguiente comparativa:

Figura 5.3: Distancia cultural, España en comparación con Portugal.



Fuente: Elaboración propia a partir de las dimensiones proporcionadas por Hofstede.

Se pueden sacar diversas conclusiones de esta comparativa. La primera es que tanto Portugal como España tienen casi el mismo concepto de desigualdad. No obstante, hay claras diferencias. Portugal tiene una tendencia mayor a actuar en grupos, mientras que España es una sociedad más individualista. Un importante factor es la aversión al riesgo, ya que aquí se concluye que es un país completamente adverso al mismo, lo que podría traducirse en un miedo inicial a cambiar los hábitos de compra. Otro aspecto remarcable es que en Portugal la sociedad tiene un punto de vista orientado al corto plazo. Si lo traducimos a términos de minorista, puede tratarse de una compra más impulsiva o simplemente de compras más pequeñas en cuanto a cesta, pero más habituales.

### 5.3 ITALIA

Italia se caracteriza por ser un país con cultura mediterránea que guarda muchas similitudes con España. Hablamos de dos naciones europeas con diferentes lazos en común de todo tipo: culturales, históricos e incluso raciales. Además, tenemos unos hábitos de conducta parecidos. No obstante, al contrario que Portugal, la distancia sí que representa una dificultad, así como su baja predisposición a comprar marca blanca.

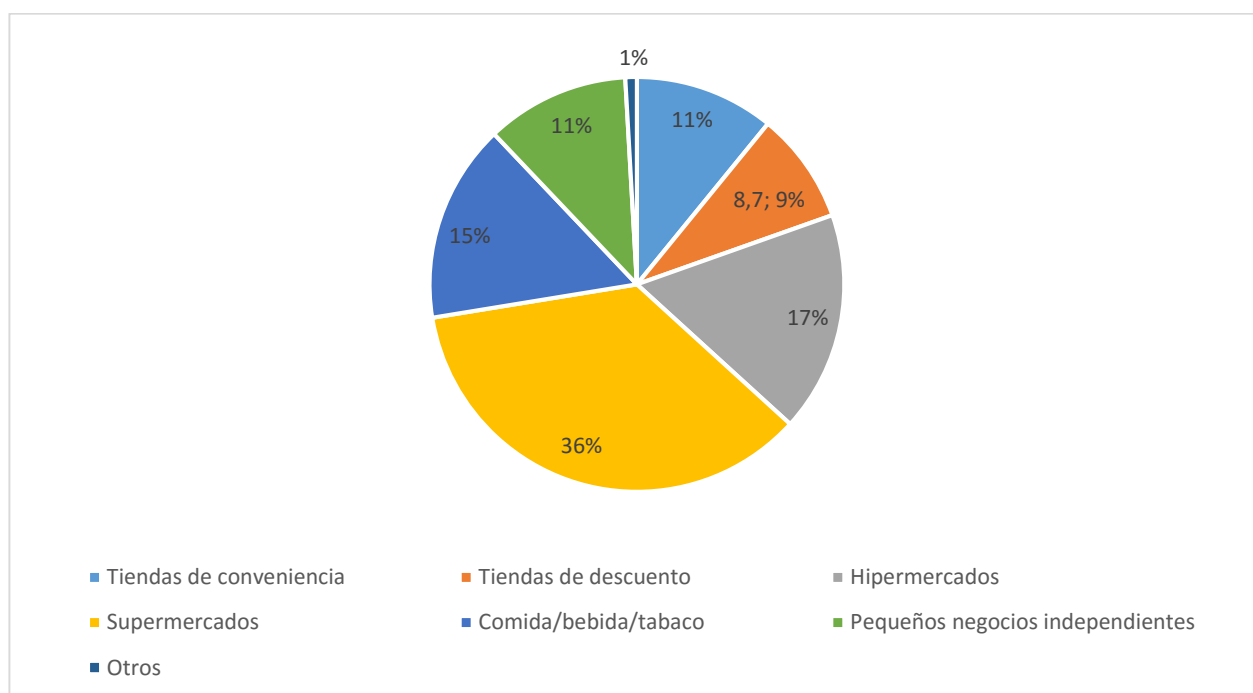
#### 5.3.1 Características del mercado

En la actualidad, el consumidor italiano se muestra más atento al precio y a la conveniencia de la compra ya que los distribuidores planifican constantemente los descuentos, ofertas y promociones

de los distintos productos. Los clientes han dejado la fidelidad atrás, priorizando en precios y promociones. No es un ambiente tan propicio como el del mercado portugués, ya la compañía Esselunga es la única que lleva a cabo algo parecido al SPB de Mercadona. En el análisis de productos sustitutivos, analizando el e-commerce como con Portugal, se puede observar que este mercado está creciendo en Italia. Al igual que en el caso de Portugal no representa unas cifras importantes en la actualidad, sin embargo, junto a España es de los países que más crece en e-commerce de Europa.

Como con Portugal, resulta necesario analizar la estructura de la distribución en Italia. En este caso la estructura cambia, cobrando mayor importancia los supermercados, con un 36 % de cuota, en lugar de los hipermercados, que presentan una cuota del 17% en este sector. El éxito de los supermercados, tiendas de 200 a 400 metros cuadrados, guarda relación con la alta cuota que tienen los establecimientos tradicionales de venta de tabaco, comida y alimentos, también tiendas de dimensiones menores a los hipermercados. Este hecho exige el planteamiento de un cambio de dimensiones para las tiendas en el caso de que Mercadona optara por la inversión directa en el país.

Figura 5.4. Participación en el mercado de la distribución alimentaria en Italia.



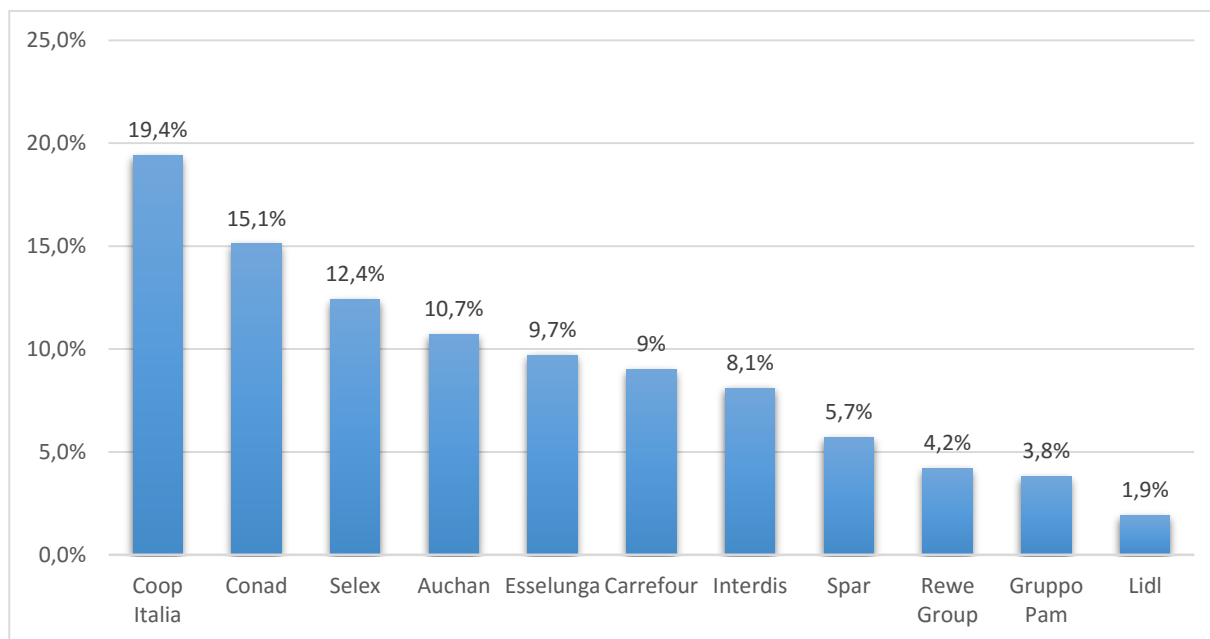
Fuente: elaboración propia basado en el informe 2014 de la oficina comercial de Chile en Milán.

### 5.3.2 Competidores

A diferencia de Portugal, donde hay dos firmas con más del 20 % de mercado, en Italia existe una gran fragmentación del sector. Coop Italia es la empresa que tiene mayor participación en el mercado, alcanzando un 19,4 %, seguida de Conad con un 15,1 %. Ambas compañías son

cooperativas en las que están integradas más de 20 cooperativas a la vez. Selex alcanza un 12,4 % mientras que la compañía francesa Auchan, alcanza un 10,7%. No obstante, hay un caso que resalta sobre los demás: Esselunga. Se trata de la quinta compañía, que con un 0,8 % del total de los locales del sector, cuenta con una cuota del 9,7 %. Esta meritoria situación es consecuencia de tiendas más grandes a las demás compañías y productos propios de gran calidad. Aquí identificamos una oportunidad de crecimiento para Mercadona.

Figura 5.5: Cuota de Mercado en Italia.



Fuente: elaboración propia basado en el informe 2014 de la oficina comercial de chile en Milán.

### 5.3.3 El nivel de rentabilidad

Al igual que con Portugal, analizar la rentabilidad de un rival nos indicará si hay oportunidad o no para crecer dentro del sector. En este caso analizaremos el líder del mercado italiano: Coop Italia.

Tabla 5.4: Rentabilidad del mercado italiano.

	Coop Italia	MERCADONA
ROCE (%)	6,43%	18,22
ROE (%)	10,81%	16

Fuente: Elaboración propia a partir de informe anual de Coop Italia.

El mercado italiano no está dominado claramente por ninguna compañía, ya que está mucho menos concentrado que el mercado español. De ahí que las rentabilidades sean menores.



### 5.3.4 La marca blanca

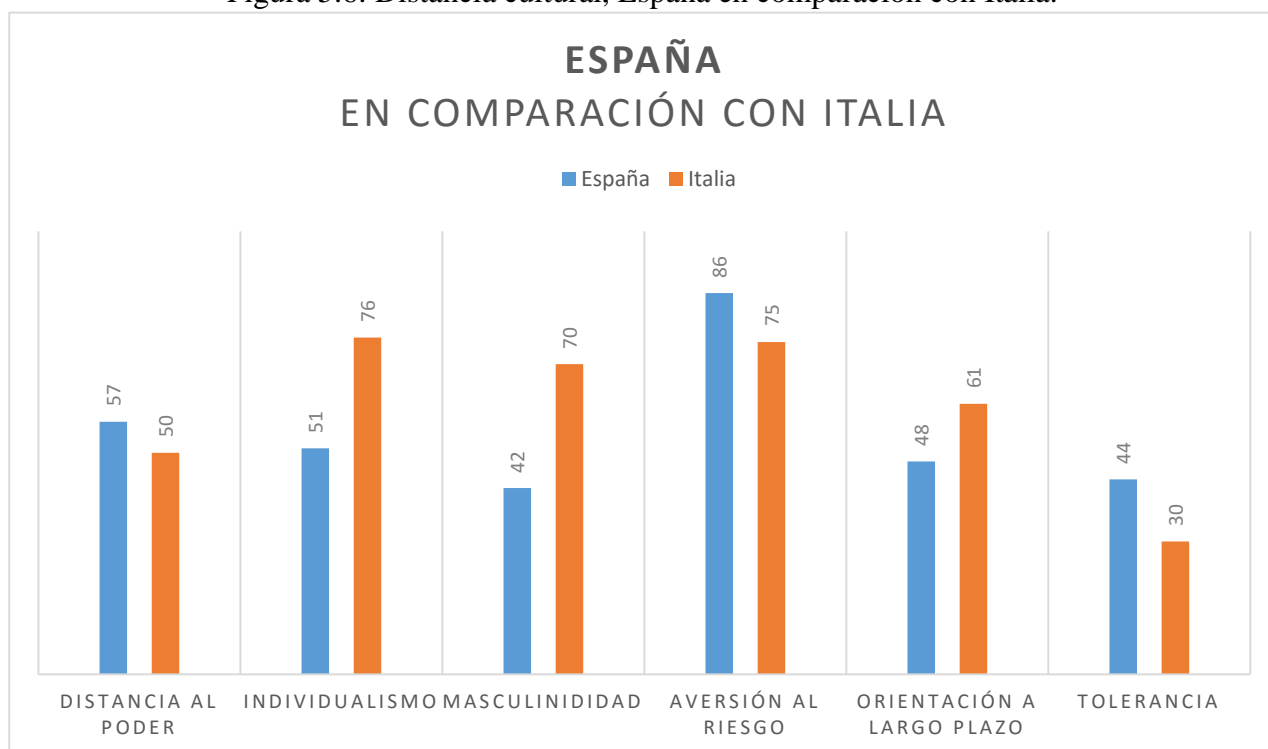
Sin duda, no se puede hablar de Italia sin mencionar la peculiar situación de la marca de distribuidor, más conocida como marca blanca, en el país transalpino. Este tipo de productos ha conseguido afianzarse definitivamente en toda Europa, pero Italia sigue siendo el país que menor predilección tiene por estos productos<sup>12</sup>: su cuota es del 20% frente al 41% que tiene la marca blanca en España. Esto se asocia históricamente al gusto del consumidor italiano por las marcas de renombre.

No obstante, esta situación está cambiando ya que la evolución de las marcas blancas en Italia es mayor a la de las marcas líderes, las cuales presentan una evolución negativa. Guardando relación con el gusto por las marcas reconocidas, encontramos que las marcas blancas de categoría premium son las que más crecen en el país. Por tanto, pese a ser un país complejo en este sentido, también presenta una oportunidad ya que Mercadona cuenta con una marca blanca de calidad.

### 5.3.5 Distancia Cultural

Volviendo a utilizar el modelo de **Hofstede**, se comparan las dimensiones de España e Italia:

Figura 5.6: Distancia cultural, España en comparación con Italia.



Fuente: Elaboración propia a partir de las dimensiones proporcionadas por Hofstede

<sup>12</sup> Nielsen (2014), "The State of Private Label in Europe".

Se pueden sacar diversas conclusiones de esta comparativa. La primera es que tanto Italia como España tienen casi el mismo concepto de desigualdad. No obstante, hay claras diferencias. Italia tiene una tendencia exageradamente mayor a actuar de forma individual, siendo un país más propenso al riesgo. Los italianos tienen una perspectiva más orientada al largo plazo que los españoles, lo que se puede traducir en compras de mayor tamaño y con mayor planificación.

#### **5.4 MATRIZ MCKINSEY**

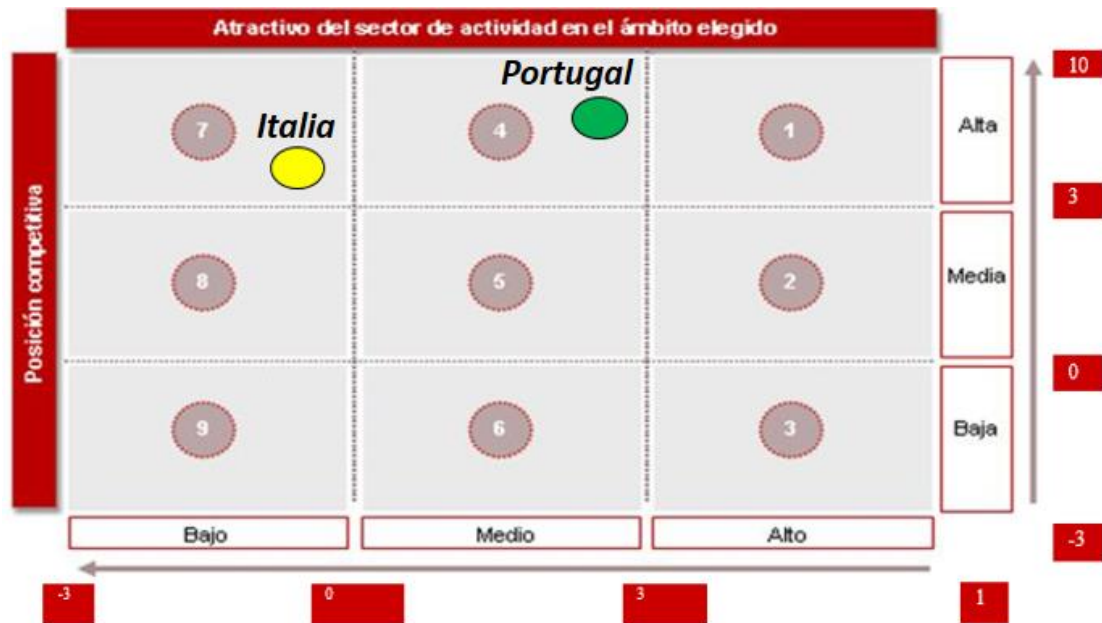
Para analizar los factores citados en sendos mercados se ha elaborado la matriz McKinsey, puntuando cada país en la matriz, y ponderando la importancia variable y de este modo determinar qué destino ofrece mayores oportunidades para Mercadona. En base al resultado decidiremos de forma final entre Italia y Portugal como el primer país para lanzar la empresa al extranjero. A la hora de elaborar la matriz, en primer lugar, se analizan una serie de variables para analizar el atractivo de cada mercado potencial. Posteriormente se analizan otras variables para determinar la posición competitiva de la empresa. Las variables escogidas para el análisis de mercados son las siguientes:

- Competencia: se ha establecido una ponderación diferente según el nivel de concentración del sector de la distribución comercial de cada país.
- Rentabilidad: analizando la rentabilidad de empresas extranjeras del sector de la distribución comercial, para aproximar la posible rentabilidad del mercado portugués e italiano.
- Sensibilidad al precio: se ha establecido en función al atractivo de las promociones para el consumidor en cada país.
- Amenaza de productos sustitutivos: teniendo en cuenta la situación del e-commerce, una gran amenaza a este sector, se ha ponderado esta variable.
- Marca blanca: supone un activo esencial para Mercadona, es por ello que se ha ponderado siguiendo el porcentaje de consumición de marca blanca en cada país.
- Estructura del mercado: la referencia para ponderar esta variable ha sido la composición del mercado de la distribución en cada país, primando aquel mercado con mayor presencia de hipermercados, el actual tamaño de Mercadona.

En cuanto al análisis de la posición competitiva, la ponderación viene dada por el análisis interno realizado en el diagnóstico de la empresa, aquí puesto en relación con el posible país de destino. Por tanto, se van a presentar los datos de forma separada para cada país, resultando en dos matrices McKinsey distintas que se recogen en el anexo I.

En los cuadros de este mismo anexo I se presenta la puntuación obtenida de cada país, con la que se procede a elaborar lo que representa la Figura 5.7, es decir, el cuadrante de la matriz de cada mercado de destino. Hay que señalar que en función del cuadrante en el que nos situemos, se recomienda realizar un tipo de estrategia. En ambos casos, la empresa tiene una posición competitiva ventajosa.

Figura 5.7: Matriz Mckinsey con Italia y Portugal.



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX: pasaporte al exterior (2015).

Interpretando la matriz, definimos la posibilidad de la entrada Italia de un modo selectivo, es decir, siendo necesaria la búsqueda de nichos para establecerse en el país. Por ejemplo, se podría intentar en el noroeste de Italia, la zona donde las marcas blancas tienen más acogida<sup>13</sup>. En cuanto a los resultados de la matriz, para el caso portugués, se recomienda una entrada inmediata buscando segmentos. Cuando se habla de segmentación es conveniente aclarar que existen diversos tipos, siendo por ejemplo la segmentación geográfica aplicable en este caso. Se podría empezar la expansión internacional en aquellas zonas en los que la filosofía de Mercadona se podría adaptar mejor, como por ejemplo grandes ciudades como Lisboa. De cualquier forma, se trataría de una entrada a pequeña escala, tratando de aumentar la presencia en el mercado de forma gradual. Por otro lado, la posición competitiva de la empresa es claramente superior en Portugal, lo que hace que la decisión final sea que nos decidamos por dicho país y no por Italia. Es por ello que se concluye

<sup>13</sup> ICEX (2011); "El mercado de la gran distribución alimentaria en Italia".

que en el horizonte temporal Italia podría ser una buena posibilidad, pero en primera instancia, será Portugal el país en el que se iniciará la internacionalización.

## 6. SELECCIÓN DE MODO DE ENTRADA

Seleccionar el modo de entrada en un país extranjero es un proceso complejo que debe resultar del balance adecuado entre las ventajas propias de la empresa y las características del país del destino. La empresa debe preguntarse en primer lugar si es necesario la implantación en el mercado objetivo, si debe asumir la propiedad de las actividades o si lo más conveniente sería la posibilidad de delegar en terceros. Diferenciaremos entre modos de bajo grado de control y modos de alto grado de control.

Tabla 5.7: Formas de entrada según grado de control.

Formas de elevado control	Formas de control medio	Formas de bajo control
Filiales de dominio completo	Joint Ventures	Acuerdos de distribución
Participaciones minoritarias	Franquicias	Patentes
Participaciones minoritarias	Contratos de gestión	Contratos de fabricación
		Participaciones minoritarias

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Anderson y Gatignon (1986).

Existen multitud de trabajos existentes acerca de cómo afrontar la decisión sobre el método de entrada ideal. En este trabajo la decisión se apoya en la Teoría de Capacidades Organizativas (José Pla Barber, Fidel León Barber, 2004). Este modelo determina la elección de la forma de entrada con objeto de minimizar los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva.

Esta teoría tiene en cuenta cuatro diferentes factores:

- 1) **Riesgo país:** El hecho de operar en un entorno internacional hace que las empresas se enfrenten a diversas circunstancias adversas con respecto a la situación del país de destino. Si los riesgos son elevados, se intentará buscar posiciones flexibles como acuerdos de colaboración que permitan abandonar el mercado sin tener pérdidas elevadas. En Portugal el riesgo país no es muy alto, siendo el primer factor que nos indica la conveniencia de decidir por una forma de elevado control.
- 2) **Distancia-cultural:** El desconocimiento del mercado crea una situación de incertidumbre en la que en ocasiones lo más ventajoso es establecer acuerdos con empresas locales que reduzcan las diferencias respecto al mercado objetivo. No obstante, en nuestro caso la

distancia cultural es mínima, teniendo en cuenta los países de la preselección. De esta forma, comprometer recursos sería una opción a considerar.

**3) Potencial del mercado:** el mayor potencial de mercado incrementa la probabilidad de apostar por métodos de entrada en el que la empresa tenga un alto grado de control. En términos generales habrá mercados más potentes que el portugués, pero para Mercadona, teniendo en cuenta todo lo analizado hasta ahora, es un mercado con potencial y recorrido.

**4) Activos intangibles, tecnológicos y comerciales:** cuanto más control tiene la empresa, más eficiencia existe en los activos implicados en la operación internacional que aportan mayor componente intangible. De aquí la relevancia de controlar la operación de internacionalización para Mercadona.

El caso a tratar es la posible introducción de Mercadona en el mercado portugués y dado el análisis previo, las alternativas que se presentan con mayor potencial son todas aquellas basadas en que la empresa tenga un gran control sobre el proceso y los recursos utilizados. Hablamos de inversión extranjera directa o de la creación de filiales. Los principios de la teoría de los costes de transacción son los que se utilizan, de forma general, como principal razón para elegir entre comercializar la ventaja de la empresa en mercados extranjeros a través de acuerdos de cooperación o explotarla internamente en la propia compañía con inversión exterior. Analizaremos ambas opciones pese a parecer obvia la opción que deberá tomar la empresa, en base a poder realizar reflexiones más profundas que completen el análisis.

## **6.1 ACUERDOS DE COOPERACIÓN CONTRACTUALES**

La forma menos arriesgada de entrar a un mercado extranjero suele ser a través de acuerdos de cooperación. Distinguimos dos formas muy extendidas: licencias y franquicias.

En el caso de la **licencia**, hablaríamos de la posibilidad de que Mercadona concediera a una empresa portuguesa el derecho de usar sus procesos, patentes, así como sus activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o ambos. Las licencias se consideran como la segunda mejor opción de entrada a un mercado extranjero, eso sí, una vez se ha probado que la empresa no posee los recursos necesarios para realizar inversiones directas. Esto se debe a que las licencias proporcionan una rápida expansión con un bajo riesgo y coste. No obstante, puede resultar en un beneficio menor si se tiene éxito, además del riesgo que surge de la posible pérdida de reputación por un mal uso del know-how. Pensamos, que las licencias no se ajustan al planteamiento del proyecto ya que, en nuestro caso, una de las grandes razones para la viabilidad del proyecto de

internacionalización de Mercadona es el hecho de que la empresa posee los recursos necesarios para salir a los mercados exteriores y debe preservar su conocimiento específico.

## **6.2 INVERSIÓN DIRECTA**

En ocasiones, el factor que más influye a la hora de decidirse por la inversión directa, es decir, contar con filiales propias en un país extranjero, es el tamaño de la firma inversora, así como su grado de diversificación y experiencia. Se suele aceptar generalmente la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las empresas pequeñas dadas sus limitaciones de recursos. También resulta necesario para empresas que no quieran soportar demasiado riesgo al entrar a un país en el que todavía no operaban. Sin embargo, hablamos de un mercado, el portugués, el cual pese a presentar diferencias con España, es el que más se asemeja al nacional en la serie de análisis realizados.

Una vez clarificada la posibilidad real de internacionalizarse a través de filiales propias, surge la disyuntiva de empezar a operar como Mercadona o primero adquirir una empresa afianzada en Portugal. Las adquisiciones ofrecen un beneficio menor pero más seguro. El menor riesgo reside en que la empresa que se adquiere ofrece conocimiento del mercado además de la correspondiente cartera de clientes. De esta forma se puede entrar al país de una forma rápida y con menores costes iniciales. No obstante, existen diversos inconvenientes, como los problemas organizativos que podrían surgir o las mayores barreras de salida que presenta este método. En el caso concreto de Portugal la dificultad reside en qué empresa sería conveniente adquirir dadas las características de los competidores. Nos encontramos en un mercado en el que Sonae es líder, seguida por empresas multinacionales de la distribución comercial como Ahold, propietaria de la segunda empresa líder Pingo Doce, los distribuidores franceses Auchan y Carrefour, y en último lugar la empresa alemana Lidl. Es por ello que surgen únicamente dos posibilidades reales de adquisición, llegar a un acuerdo con Sonae, lo cual no parece fácil dada su condición de líder, o intentar comprar algún supermercado mucho más pequeño con una cuota de mercado casi residual.

En este sentido cabe esperar que, para firmas con gran experiencia, que han aumentado paulatinamente su capacidad para tratar con los diferentes entornos locales como Mercadona, lo más viable sea que prefieran invertir creando sus propias unidades de negocio, dada la mayor rentabilidad de esta opción. Pese a que Mercadona comenzó en España comprando otras empresas, la firma de Juan Roig cambió su modelo de expansión hacia la apuesta por el crecimiento orgánico, continuando esta estrategia en Portugal. Es una opción que conlleva mayores costes y mayor carga de riesgo, pero aporta un control total sobre la estrategia en el país.

Por tanto, una vez analizados los dos métodos de entrada distintos, se puede concluir que la inversión directa en forma de nueva sucursal sería la forma de entrada más exitosa para Mercadona, dadas sus características y teniendo en cuenta las peculiaridades del mercado portugués.

## **7. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Una vez desarrollado el plan estratégico el siguiente paso es establecer un plan operativo de internacionalización de Mercadona. De esta forma, se dividirá el plan operativo en la determinación del tipo de punto de venta, la identificación del mercado objetivo, la estrategia de localización y, por último, el plan de comunicación.

### **7.1 MODELO DE NEGOCIO**

El objetivo es trasladar el modelo exitoso de Mercadona en España a Portugal. Partimos de la base de que en España la estrategia de la empresa está sustentada en su modelo de gestión de la calidad total, el cual proporciona a Mercadona la ventaja competitiva. En Portugal se debe continuar con la misma filosofía. Por tanto, se trataría de transportar el mismo modelo de negocio, pero adaptado a las diferencias del consumidor portugués.

#### **7.1.1 Puntos de venta**

Es necesario conocer los detalles de las tiendas que abriría Mercadona en el mercado portugués. En este país el tipo de establecimiento que mayor cuota de mercado tiene son los hipermercados, es decir, establecimientos de unos 1500 metros cuadrados. Teniendo en cuenta que en España la empresa dispone de supermercados de tamaño medio, desde 1000 a 1500 metros cuadrados, la estrategia adecuada sería seguir apostando por tiendas de estas dimensiones. Hablamos de un modelo de negocio de proximidad, y por lo tanto se trata de la búsqueda de localizaciones en zonas urbanas fácilmente accesibles, con el fin de trasladar la imagen de proximidad y confianza. En Portugal, sería lógico, por tanto, instalar el mismo tipo de establecimiento para empezar a operar en el país. Todos sus establecimientos están colocados en puntos estratégicos. Ubicaciones que se caractericen por la cercanía al cliente, que sean de fácil acceso y dispongan de parking. Todo esto para dotar a la tienda de unas características concretas hasta el punto de encontrarla tan cerca como la tienda de barrio de toda la vida.

Figura 7.1: Imagen de una tienda Mercadona en España.



En este proyecto se plantea un plan de apertura de tiendas en en tres fases. La primera consistiría en abrir dos tiendas el primer año, una en Lisboa y otra en sus alrededores, por ejemplo, en la región costera de Estoril. A partir de un primer año exitoso, se iniciaría la fase de expansión en el país, con el objetivo de tener 10 establecimientos en el tercer año de actividad. Se seguirían los criterios de evaluación de la empresa en España: cerrar todo establecimiento que no funcione correctamente para sustituirlo por otra en la misma zona, pero con mejor localización, para refrescar la marca. En la tercera fase, la etapa de consolidación en el país, se empezaría a gestionar el establecimiento de tiendas en la parte del norte, en Oporto y alrededores, la segunda zona más rica del país.

Mercadona es una de las marcas mejor valoradas por los clientes españoles<sup>14</sup>. La combinación de calidad, cercanía, originalidad o su compromiso como empresa en cuanto a la responsabilidad social corporativa son consecuencia de ello. Para conseguir todo esto, Mercadona se ha basado en el diálogo activo con los clientes pudiendo modificar su catálogo en función de lo que el consumidor realmente necesite. Por ello, al igual que en España, se debería establecer en primer lugar un diálogo constante con los clientes portugueses, que permitiera a la empresa conocer mejor sus gustos e inquietudes en base a poder mejorar y crecer de una forma más rápida. El plan consistiría en establecer de forma inicial una oferta de productos parecida a la del resto de supermercados portugueses, con productos propios de Mercadona, que diferenciases en primera instancia a la empresa del resto de supermercados.

Como ya se ha analizado, la marca blanca tiene una importancia vital en Mercadona. Resulta básico conseguir que la marca propia de la empresa consiga posicionarse como en España, es decir, como

---

<sup>14</sup> El Mundo (2015); “Mercadona en el “top ten” de las marcas más valoradas por los españoles”.



una marca de calidad, innovadora y de garantías para el consumidor. Si en España alrededor del 40% de los productos ofertados de Mercadona son propios, establecer un porcentaje parecido en Portugal en un horizonte de unos cinco años sería un paso importante hacia la rentabilidad. En primer lugar, porque si el cliente percibe que la empresa tiene buenos productos propios, la imagen de la empresa crece en el país, y en segundo lugar porque una marca blanca dinámica y de calidad crea una mayor lealtad del cliente. De aquí se intuye que Mercadona necesitaría adaptar cierta parte de sus productos propios, así como crear algunos nuevos en base a los gustos del consumidor portugués.

### **7.1.2 Normativa y adaptaciones del producto**

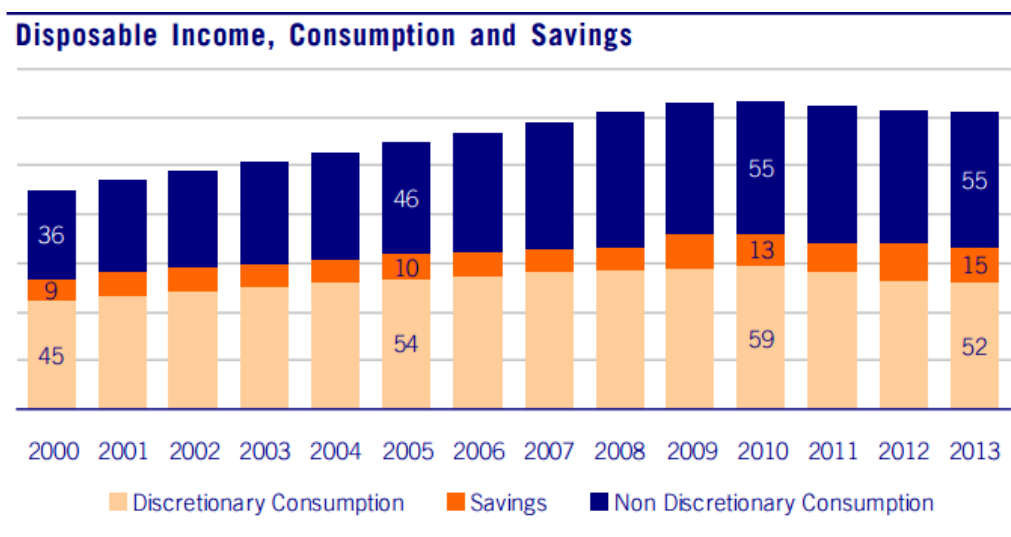
Dependiendo del modelo de negocio del distribuidor, la entrada a un nuevo mercado puede estar caracterizada por la necesaria adaptación de los productos. En el caso de la entrada de Mercadona en Portugal, hay que tener en cuenta la posibilidad de que una gran parte de los productos se adquieran directamente en el mismo país portugués. Sin embargo, si contamos con la posibilidad de que Mercadona utilice productos propios procedentes de territorio español, puede que sean necesarias una serie de adaptaciones (una recopilación de las principales adaptaciones se muestran en el anexo II).

En cuanto a factores legales más específicos, a la hora de instalar o modificar un establecimiento de comercio al por menor en Portugal, dicha regulación se encuentra recogida en el Decreto Ley nº21/2009 de 19 de enero, siendo la entidad coordinadora para obtener esta autorización la Direção - Geral das Actividades Económicas (DGAE). Por otro lado, se hace necesario la obtención de una licencia para instalación de establecimientos de comercio alimentario, cuya regulación se encuentra en el Decreto Ley nº259/2007 de 17 de junio. El listado de los locales que se engloban en dicho decreto se encuentra en la Portaria nº791/2007 de 23 de julio. La función de esta licencia es garantizar que los establecimientos tienen los niveles de higiene y seguridad alimentaria necesarios.

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO**

El mercado portugués de la distribución comercial está altamente concentrado, como ya se ha analizado en la fase de selección de mercado. Pingo Doce y Sonae dominan un mercado que completan otras empresas multinacionales del sector de la distribución como Carrefour o Ahold. Se trata de un mercado atractivo y rentable que está recuperándose tras el impacto sufrido durante la reciente crisis económica. La previsión sobre el nivel de consumo portugués es que sufrirá un leve incremento durante los próximos años tras una recuperación del ahorro por parte de las familias.

Figura 7.2: Evolución del ahorro, ingresos y consumo del consumidor portugués.



Fuente: Informe del mercado minorista realizado por BPI(2014).

Las promociones son habituales en el mercado portugués, no obstante, han dejado de crecer durante los últimos años. Este freno de las promociones podría suponer un buen momento para entrar en el mercado, ya que podría beneficiar a Mercadona y su política de siempre precios bajos. Además, la tendencia del consumidor portugués está siendo la de demandar mayor calidad en los productos propios. Esta situación ha afectado al grupo Día, presente en Portugal y con empresas que son mejores en proximidad (Meu Super, filial de Donae) y en calidad de productos propios (Lidl). Mercadona no debe cometer el error de no diferenciarse al entrar y es por ello que al igual que en España, debe situar al cliente portugués en la cúspide de su pirámide organizativa, priorizando en garantizar la seguridad alimentaria y la máxima calidad del producto. Pese a todo, las prioridades del consumidor portugués están comandadas por el precio, aunque le sigue la calidad. Este interés por la calidad es mayor que el de la media europea.

Tabla 7.2: Prioridades del consumidor portugués.

	Europa	Portugal
Precios bajos	71%	77%
Calidad del servicio	58%	62%
Oferta amplia	38%	32%
Proximidad	35%	32%

Fuente: elaboración propia a partir de informe de la cámara de comercio de Madrid(2011).

### **7.3 LOCALIZACIÓN**

Si se analiza Portugal en base a qué regiones tienen mayor poder adquisitivo, se puede comprobar como Oporto y Lisboa son las dos zonas que cuentan con mayor PIB en el país<sup>15</sup>. No obstante, en el primer paso de la compañía en Portugal se va a elegir Lisboa y sus alrededores para iniciar la internacionalización por tres razones principales:

- 1) La zona centro y sur del país tiene mayor preferencia por las marcas blancas, tal y como se ha mencionado con anterioridad.
- 2) La distancia respecto a nuestro centro logístico de Sevilla es menor en comparación a la distancia de Oporto con el centro logístico de Madrid.
- 3) El poder adquisitivo de Lisboa es mayor que el de Oporto.
- 4) Lisboa es la capital del país, está situada en el centro y beneficia una expansión orgánica por el resto de Portugal.

Lisboa es la ciudad con mayor importancia y mayor población del país, contando con 547.773 habitantes. Es además la ciudad más rica de Portugal. Presenta una estructura demográfica donde las mujeres representan un 54% de la población, respecto al 46% que representan los hombres. La pirámide demográfica muestra una población envejecida, con un 23% de personas de 65 años o más, ya que la media de Portugal se sitúa en torno al 16%. En cuanto al transporte, si bien es cierto que la ciudad cuenta con uno de los mayores puertos de Portugal, su uso está destinado principalmente al sector turístico. No obstante, Lisboa y su área metropolitana están perfectamente conectadas a través de una amplia red ferroviaria y el sistema de autopistas.

### **7.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO**

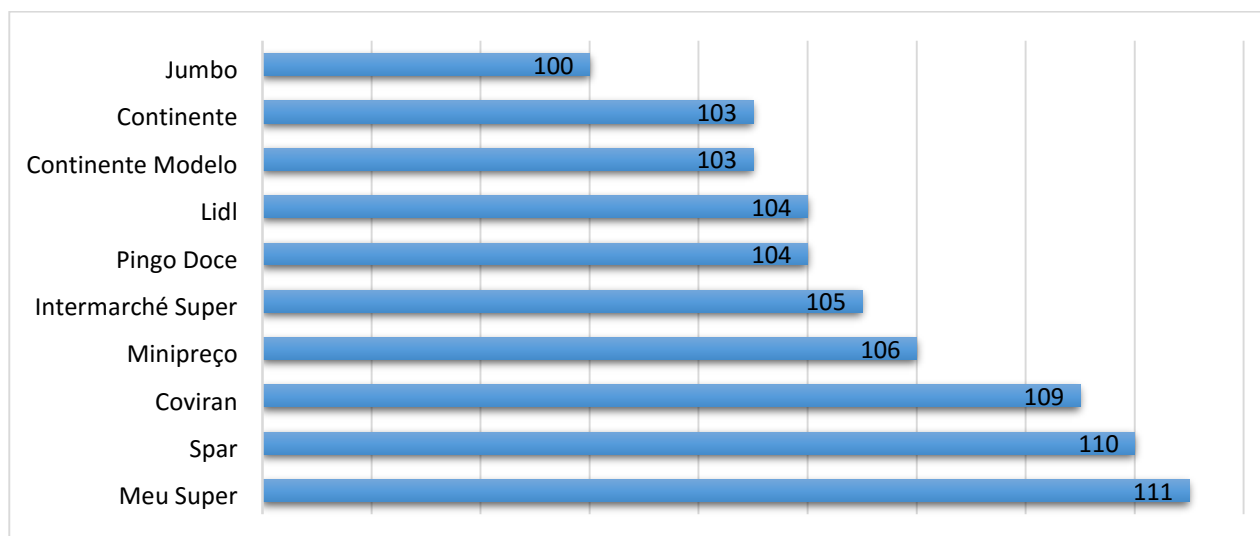
El precio varía según el mercado en el que nos encontramos. Una incorrecta política de precios puede desembocar en un fracaso absoluto una vez se ha abordado la internacionalización. Resulta necesario realizar un estudio de mercado en Portugal con el fin de conocer mejor la estructura de precios para saber cómo posicionar el producto y poder establecer precios competitivos. Una mayor investigación acerca de los precios en Portugal, aportará los necesarios criterios reales para fijar los precios de los productos, principalmente de los de marca propia.

---

<sup>15</sup> Base de datos Portugal Contemporáneo (2013); “Poder de compra por municipios”.

En España, Mercadona está en el ranking de cadenas de supermercados más baratas. En un primer análisis, puede resultar útil clasificar los diferentes supermercados de Portugal en función de su precio. Así se puede identificar con respecto a lo que hace Mercadona en España, donde se situaría la empresa en el mercado portugués. En la figura 7.3 se muestra una clasificación ordenada por el nivel de precios de cada supermercado en Portugal, siendo la referencia Jumbo, el supermercado más barato.

Figura 7.3: Ranking de precios en Portugal.



Fuente: elaboración propia a partir del informe del mercado minorista realizado por BPI (2014).

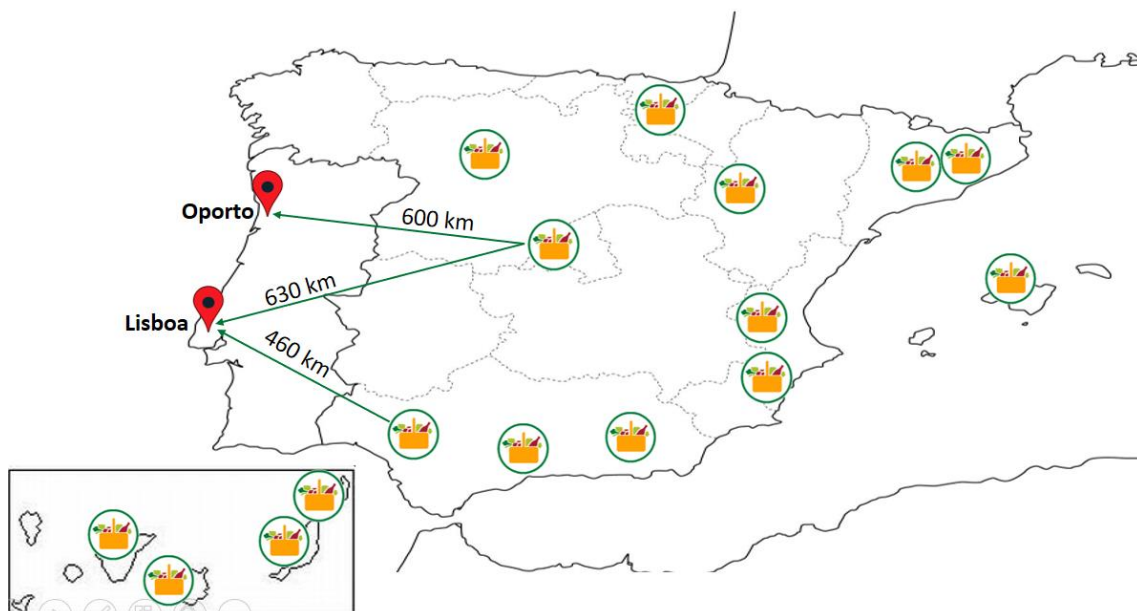
Teniendo en cuenta que Mercadona se sitúa con unos precios parecidos a los de Lidl y Carrefour en España, podríamos establecer la situación de precios de Mercadona en Portugal con un índice parecido al 104. Debido a que Carrefour no opera en el mercado portugués, podemos comparar una serie de productos básicos de Intermarché y Pingo Doce con los de Mercadona en España para ver si habría que realizar excesivos cambios y realizar una serie de conclusiones.

En el anexo III se presenta la comparación se ha llevado a cabo para una cesta representativa de productos. Se ha comparado el producto más barato de cada categoría respecto a los competidores (En la comparación entre supermercados, el color azul indica el precio más barato, el amarillo el segundo más barato y el rojo el producto más caro). De este análisis muy preliminar, se puede concluir que en la mayoría de los productos Mercadona presenta precios más competitivos respecto a los precios fijados en Portugal. No obstante, esta conclusión no es concluyente. En cualquier caso, probablemente se muestran oportunidades para obtener márgenes comerciales del proceso de internacionalización.

## 7.5 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN.

Cuando hablamos de logística y distribución en un país extranjero existe un elemento que cobra gran importancia: la distancia física. De este aspecto derivarán los costes aplicados al transporte, así como la facilidad para crear sinergias positivas. Mercadona se caracteriza por la ventaja que le brindan los diferentes centros logísticos que tiene repartidos por España. Su red logística tiene más de 847.000 metros cuadrados que se caracterizan por su eficiencia y alta tecnología. Es un activo clave de la compañía y sin duda presenta ventajas en las etapas iniciales de la entrada en el mercado portugués. Muchos de los interproveedores de Mercadona se encuentran en Galicia o en comunidades fronterizas, aspecto que se tendría que aprovechar de cara a entrar al país portugués. A continuación, se muestra un esquema de los diferentes centros logísticos que tiene Mercadona a día de hoy a lo largo de la península para abastecer su suministro. Podemos analizar la distancia física respecto a las dos ciudades más importantes de Portugal, Oporto y Lisboa, ya que es probable que se inicie la actividad en el país en una de ellas. Se puede observar que la distancia del bloque logístico de Madrid es de 600 km respecto a Oporto. Por otra parte, Lisboa está a tan solo 460 km del centro logístico de Sevilla.

Figura 7.5: Mapa logístico de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de Mercadona del año 2014.

## **7.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN E INTERPROVEEDORES.**

A lo largo del trabajo se ha insistido en que la red de interproveedores juega un papel fundamental para Mercadona en España. Solo de esta forma la empresa puede conseguir grandes márgenes y reducir costes, además de alcanzar grandes estándares de calidad por las relaciones a largo plazo. Por tanto, al entrar en Portugal la empresa se encuentra en una situación en la que es prioritario encontrar proveedores atractivos con los que establecer relaciones a largo plazo. Pese a que gran parte de los productos podrían proceder de España, al haber centros logísticos cercanos a Lisboa, se hace necesario establecer una red de proveedores portugueses para desarrollar una entrada al país en el largo plazo. De esa forma podría plantearse una futura construcción de un centro logístico con el fin de conseguir una mayor eficiencia. No obstante, el primer paso es encontrar proveedores y convencerles de los beneficios mutuos que conlleva las relaciones comerciales con Mercadona.

Existen diversas formas para localizar proveedores potenciales, no obstante, las ferias comerciales siempre suelen ser una buena oportunidad para mostrar tus productos y encontrar no solo proveedores, sino también futuros clientes o distribuidores. Sería conveniente asistir a alguna feria en Portugal para ponerse en contacto con estos proveedores. De todos modos, una buena idea podría ser que Mercadona empezara a buscar contactos en Portugal en la *MDD Expo* de París, una de las más grandes ferias de la distribución comercial que se celebra del 30 al 31 de marzo. Se trata de una feria centrada en productos de marca propia, reuniendo a las más importantes compañías de la distribución comercial. Además, no se centra solo en la alimentación, sino que abarca productos de todo tipo, ya que los minoristas ofrecen productos de marca blanca en multitud de categorías de producto. Por tanto, se trata de una feria que encaja exactamente con lo que la empresa buscaría, ya que el objetivo de encontrar proveedores es potenciar la marca blanca de Mercadona en Portugal. No hay que olvidar que uno de los pilares de la marca blanca de Mercadona es que está fabricada por productores españoles.

## **7.7 ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

Mercadona siempre ha priorizado el ajuste de su cuenta de resultados, evitando costes innecesarios como la publicidad. Sin embargo, no todo es publicidad. Lo que busca Mercadona es la proximidad de sus tiendas, con vendedores cercanos y amables. Esa es su mayor herramienta de marketing.

En esta ocasión la empresa se encuentra con un mercado, el portugués, que presenta diferencias respecto al español, por lo que resulta necesario desarrollar una investigación comercial previa a la entrada en el país. En todo caso, en sus supermercados, los empleados son los mayores promotores

de la marca. Cuidando al empleado, se consigue que sus juicios sean creíbles y, además, se parte de la base de que no hay nadie que conozca mejor la tienda y sus productos que los propios trabajadores. En España según la región, la estrategia de relaciones públicas cambia, siendo más cercana o más conservadora con el fin de adaptarse mejor al cliente. De esta misma forma se debería actuar en Portugal, para que la adaptación a la zona fuese completa.

Utilizando esta simple, en principio, estrategia de marketing, Mercadona ha creado una imagen de marca fiable y atractiva en España, creando lealtad en el consumidor. No son recomendables los grandes derroches en publicidad cuando puedes conseguir que tu consumidor hable de ti por la calidad de tus productos. En Portugal se debería centrar los esfuerzos en posicionar la marca en grandes estándares de calidad para que el boca a boca funcione como ya funcionó en España.

## **8. CONCLUSIONES**

El trabajo ha desarrollado el plan de internacionalización de Mercadona. La compañía es un modelo de negocio exitoso que podría cruzar las fronteras del mercado local. Se trata de una empresa que se distingue por su modelo innovador. Gracias a su política de siempre precios bajos y la política de gestión de la calidad total, domina el mercado español. Su relación con sus interproveedores le permite reducir precios, pero al mismo tiempo ofrecer productos de calidad. Especialmente productos de marca blanca, con los que consigue mejorar sus márgenes. Por tanto, hablamos de una empresa que presenta ventaja competitiva, dimensión, y recursos financieros para afrontar un proceso de internacionalización. Tras haber alcanzado una fuerte expansión geográfica por todo el territorio nacional, en el medio plazo seguir creciendo al ritmo al que lo ha estado haciendo durante los últimos años es más complejo.

Para abordar el proceso de salida al exterior, el trabajo presenta, en primer término, diferentes teorías de la internacionalización que sirven de marco conceptual para la realización del proyecto. Después el trabajo se centra en el diagnóstico de internacionalización de la firma. Tras el análisis de las competencias internas de la empresa, el entorno general y el análisis de la industria, se presenta un modelo DAFO del que se concluye que Mercadona presenta las fortalezas necesarias para afrontar el proceso de introducir la empresa en otro país además de encontrar oportunidades en países cercanos. Esta decisión viene motivada por la necesidad de repartir riesgos en distintos mercados, además de la entrada de nuevas multinacionales en territorio nacional, como Amazon o Costco.

El cuerpo principal del trabajo se ha dedicado al diseño del plan estratégico de internacionalización. En primer término, abordando la selección el mercado de destino. Es en este momento es cuando se decide tomar una preselección de 6 países con diferentes características para analizar cuál sería el

mejor para lanzar la marca Mercadona fuera de España. Entre estos 6 países, Italia y Portugal son los que mejor características presentan. No obstante, tras analizar ambos países con profundidad, se concluye que Portugal es el que presenta las condiciones más favorables para que Mercadona se atreva a dar el primer paso fuera de territorio nacional. Esto no quiere decir que Italia no presente buenas condiciones, ya que en un futuro podría ser una opción a tener en cuenta como el segundo país del proceso de internacionalización. En segundo lugar, se determina el, según lo analizado, mejor método de entrada para Mercadona en Portugal: la inversión directa en el exterior.

Para finalizar, el trabajo apunta las líneas básicas del plan operativo para la entrada de Mercadona en Portugal. Aquí se analizan cuestiones como la estructura del mercado portugués, dónde habría que localizar las primeras tiendas, el horizonte temporal adecuado o el posible plan de comunicación. La zona de Lisboa es la que presenta más oportunidades para el crecimiento orgánico de la compañía en territorio portugués. Además, se opta por un plan de 5 años para que la marca se afiance en este mercado, con un plan de comunicación parecido al que la empresa desarrolla con éxito en España. En cuanto a la logística y la red de interproveedores, se debe intentar aprovechar la red ya existente en España, combinada con nuevos interproveedores portugueses, siendo una buena oportunidad las diferentes ferias de distribución comercial que se celebran por toda Europa, como la MDD expo de París.

Considero que Mercadona debe seguir creciendo de la misma forma que le ha llevado al éxito en España, es decir, optar por un proceso de internacionalización ejecutado con personalidad propia, sin imitar estrategias de otros rivales. Pienso que la empresa debería seguir concentrando sus esfuerzos en su paquete de marcas blancas, tratar de explotar su modelo de negocio en los mercados exteriores y seguir desarrollando el actual modelo de siempre precios bajos (SPB) y de gestión de la calidad total.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

APED (2011), “Ranking APED”.

Banco Portugues de Invetimento S.A (2014), “Portuguese Retail Market”.

Barber, P.J. (2004), “La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional”.  
Universa Business Review.

Blanco, M. y Gutiérrez S. (2008), “El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España”. Universia Business Review.

Comisión del mercado de las telecomunicaciones (2012), “Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago”.

Comisión Europea (2014), “La unión aduanera de UE: proteger al ciudadano y facilitar el comercio”.

Coop Group (2014), “Annual Report 2014”.

Eumed (2007), “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas”.

Future Retail (2015), “The success of a sexy spanish discounter”.

García, N. y Serrano, R. (2015), “Plan de Internacionalización”. Universidad de Zaragoza.

Guisado, M. (2002), “Internacionalización de la empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros”.

Broncano, G.S. y Callejo, B.M. (2006), “El empleo de un modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial: El caso de Mercadona”. Universidad Rey Juan Carlos.

ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa (2013), “El mercado de e-commerce en Portugal”.

ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán (2011), El mercado de la distribución alimentaria en Italia”.

Merlino, S. (2011), “Estudio de mercado de la distribución alimentaria moderna en Portugal”,  
Consejería de economía e innovación tecnológica, Comunidad de Madrid.

Nielsen (2014), “The state of private label around the world”.

Oficina Comercial de Chile en Milán, Gobierno de Chile (2014), “Informe de canal de distribución de Supermercados en Italia”.

Plá, B.J. y Darder L.F. (2004), “Dirección de Empresas Internacionales”. Pearson Educación.

Planet Retail (2006), “Global Retail Concentration”.

Planet Retail (2014), “European Grocery Retailing”.

USDA Foreign Agricultural Service (2012), “Morocco Retail Foods 2012”.

World Economic Forum (2015), “The Global Competitiveness Report”

### **Webgrafía:**

Base de datos SABI: <https://sabi.bvdinfo.com/version-201625/home.serv?product=sabineo>

CincoDías (2015), “Mercadona confirma su liderazgo, con un 22%”, 6-Febrero. Disponible online: [http://cincodias.com/cincodias/2015/02/05/empresas/1423151850\\_601871.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/02/05/empresas/1423151850_601871.html)

Continente: <http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx>

El confidencial (2015), “¿Cuáles son los fabricantes de los productos de marca blanca de los supermercados”. 18-Julio. Disponible online: [http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-07-18/estos-son-los-fabricantes-de-los-productos-de-marca-blanca-de-los-supermercados\\_927698/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-07-18/estos-son-los-fabricantes-de-los-productos-de-marca-blanca-de-los-supermercados_927698/)

El economista (2012), “Mercadona tira del carro de sus interproveedores”. 12-Marzo. Disponible online: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/3832424/03/12/Mercadona-tira-del-carro-de-sus-105-interproveedores.html>

El Economista (2014), “Mercadona lidera la innovación en España con más de 400 lanzamientos al año”. Disponible online: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/5868099/06/14/Mercadona-lidera-la-innovacion-en-Espana.html>

El economista (2015), “Mercadona mejora un 5% el beneficio en 2014 pese al estancamiento de las ventas”. 5-Marzo. Disponible online: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/6530034/03/15/Mercadona-mejora-un-5-el-beneficio-en-2014-pese-al-estancamiento-de-las-ventas.html>

El Economista(2013), “Así funciona el corazón logístico de Mercadona”. 23-Enero. Disponible online: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>

El Mundo (2014), “Mercadona el supermercado más valorado y recomendado”. 22-Enero. Disponible online: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/22/52dfb261ca4741cc7b8b456d.html>

El Mundo (2015), “Mercadona en el 'Top Ten' de las marcas más valoradas por los consumidores.” 9-October. Disponible online:

<http://www.elmundo.es/economia/2015/10/09/5617650be2704e23508b4640.html>

El País (2015), Mercadona se convierte en la segunda empresa con más ventas en España”. 3-Mayo. Disponible online:

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425584034\\_186978.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425584034_186978.html)

El Periódico (2015), “Los pañales de Mercadona, líderes en precio y calidad”. 29-Abril.

Disponible online:<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/panales-deliplus-mercadona-lideres-precio-calidad-4144388>

Expansión (2014), “Mercadona, el supermercado del 60% de las familias españolas”, 30-Junio. Disponible online:

<http://www.expansion.com/2014/06/30/empresas/distribucion/1404128552.html>

Expansión (2015), “Suben las exportaciones en España”. Disponible online:

<http://www.datosmacro.com/comercio/exportaciones/espana>.

Geert Hofstede: <http://geert-hofstede.com/>

Gobierno de España, Ministerio de Economía y competitividad: [www.barrerascomerciales.es](http://www.barrerascomerciales.es)

Grupo Día: <http://www.diacorporate.com/es/>

Intermarché en Portugal: <http://www.intermarche.pt/>

Mercadona (2015), “Memoria Anual 2014”. Disponible online:

<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2014.html>

Mercadona: [www.Mercadona.es](http://www.Mercadona.es)

Ok Diario (2015), “Amazon deja en evidencia el modelo obsoleto de Mercadona en venta online”. 14-October. Disponible online: <http://okdiario.com/economia/empresas/amazon-deja-evidencia-modelo-obsoleto-de-mercadona-venta-on-line-10205>

Otras páginas web utilizadas:

Periodista Digital (2015), “Juan Roig, presidente de Mercadona, es el líder empresarial con mejor reputación en España”. 28-Junio. Disponible online:

<http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2015/06/28/joan-roig-presidente-de-mercadona-es-el-lider-empresarial-con-mejor-reputacion-en-espana-por-delante-de-ortega-isla-y-alierta.shtml>

Presidencia de la República Portuguesa (2005), “O envelhecimento da população da cidade de Lisboa”. Disponible online: <http://www.presidencia.pt/?idc=24&idi=1741>.

The Huffinton Post (2015), “Roig revela el secreto de los sueldos de Mercadona”. 3-Marzo. Disponible online: [http://www.huffingtonpost.es/2015/03/05/sueldos-mercadona\\_n\\_6807782.html](http://www.huffingtonpost.es/2015/03/05/sueldos-mercadona_n_6807782.html)

Vozpópuli (2015), “Mercadona 'saca' a cada tienda en España 1 millón de euros al mes frente a los 90.000 de DIA”. 6-Febrero. Disponible online: <http://vozipopuli.com/economia-y-finanzas/58648-mercadona-saca-a-cada-tienda-en-espana-1-millon-de-euros-al-mes-frente-a-los-90-000-de-dia>

## 10. ANEXOS:

### ANEXO I: PUNTUACIÓN DE ITALIA Y PORTUGAL EN LA MATRIZ MCKINSEY

#### Matriz Italia

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
			-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL MERCADO POTENCIAL	Competencia	2	0	0	1	1	2	-3	-1,0
	Rentabilidad	2	0	0	0	0	0		
	Distancia geográfica	3	-1	0	0	-1	-3		
	Sensibilidad al precio	2	0	0	0	0	0		
	Amenaza de productos sustitutivos	1	0	0	0	0	0		
	Marca blanca	3	-1	0	0	-1	-3		
	Estructura del mercado	1	0	0	1	1	1		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Calidad e imagen del producto / servicio	2	0	0	0	0	0	18	6,0
	Relación calidad / precio	3	0	0	1	1	3		
	Nivel de información del mercado	2	0	0	0	0	0		
	Nivel de costes frente a la competencia	3	0	0	1	1	3		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	0	0	1	1	3		
	Actitudes y aptitudes en relación con la internacionalización	2	1	0	0	1	2		
	Recursos humanos, experiencia, habilidades	2	0	0	0	1	0		
	Alianzas, redes, asociaciones	3	0	0	1	1	3		

Fuente: elaboración propia a partir de ICEX: pasaporte al exterior (2015).

### Matriz Portugal

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
			-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL MERCADO POTENCIAL	Competencia	2	0	0	1	1	2	8	2,7
	Rentabilidad	2	0	0	1	1	2		
	Distancia geográfica	3	0	0	1	1	3		
	Sensibilidad al precio	2	0	0	0	0	0		
	Amenaza de productos sustitutivos	1	0	0	0	0	0		
	Marca blanca	3	0	0	0	0	0		
	Estructura del mercado	1	0	0	1	1	1		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Calidad e imagen del producto / servicio	2	0	0	1	1	2	20	6,7
	Relación calidad / precio	3	0	0	1	1	3		
	Nivel de información del mercado	2	0	0	1	1	2		
	Nivel de costes frente a la competencia	3	0	0	1	1	3		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	0	0	1	1	3		
	Actitudes y aptitudes en relación con la internacionalización	2	1	0	0	1	2		
	Recursos humanos, experiencia, habilidades	2	0	0	0	1	0		
	Alianzas, redes, asociaciones	3	0	0	1	1	3		

Fuente: elaboración propia a partir de ICEX: pasaporte al exterior (2015).

## ANEXO II: NORMATIVA Y POSIBLES ADAPTACIONES

<b>Adaptaciones normativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etiquetado</li><li>▪ Normativa sanitaria del producto</li><li>▪ Normativa sanitaria de embalajes</li><li>▪ Normativa técnica</li><li>▪ Instrucciones de uso</li><li>▪ Homologaciones</li><li>▪ Normativa ambiental</li></ul>
<b>Modificaciones determinadas por el mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formas</li><li>▪ Colores</li><li>▪ Nombres (Posibles dificultades en pronunciación o connotaciones negativas en significado)</li></ul>
<b>Otros aspectos a considerar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eventual rediseño del producto para adaptarlo a embalajes, transportes y contenedores</li><li>▪ Protección legal, patentes, marca y nombre comercial</li><li>▪ Responsabilidad civil del producto/servicio</li><li>▪ Planificación y desarrollo (i+d)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de José Plá Barber y Fidel León Darder (2004).

### ANEXO III: COMPARACIÓN ENTRE MERCADONA EN ESPAÑA Y CONTINENTE E INTERMARCHÉ EN PORTUGAL.

	Continente	Mercadona	Intermarché
Aceite de girasol (1l)	1,59 €	1,22 €	1,38 €
Aceite de Oliva (75cl)	4,19 €	3,75 €	3,94 €
Agua (1l)	0,28 €	0,20 €	0,30 €
Cerveza 1L	0,98 €	0,77 €	0,89 €
Refresco Cola (1l)	0,83 €	0,71 €	0,83 €
Refresco Naranja (1l)	0,70 €	0,61 €	0,71 €
Vino tinto (75cl)	2,29 €	0,99 €	1,08 €
Vinagre (1l)	0,47 €	0,49 €	0,38 €
Café mezcla	2,74 €	2,29 €	2,59 €
Espaguetis	0,79 €	0,34 €	0,49 €
Macarrones	0,49 €	0,60 €	0,64 €
Galletas María	0,99 €	0,99 €	0,99 €
Tomate triturado	0,79 €	0,73 €	0,77 €
Crema de chocolate y avellana	3,64 €	3,10 €	3,64 €
Azúcar	0,65 €	0,76 €	0,59 €

Fuente: Elaboración propia realizada a partir de las páginas web de cada compañía.

En la tabla los colores determinan la posición del supermercado respecto al precio de los productos. El color azul significa que el supermercado presenta el producto más barato. El color amarillo significa que el producto presenta el segundo mejor precio. Por último, el color rojo significa que el producto tiene el precio más caro en estos tres supermercados.



